



**CESA G** Centre Africain d'études Supérieures en Gestion

**Institut Supérieur de Comptabilité,  
de Banque et de Finance  
(ISCBF)**

**Master Professionnel  
en Audit et Contrôle de Gestion  
(MPACG)**

**Promotion 2  
(2007-2009)**

**Mémoire de fin d'étude**

**THEME**

**GESTION COMPTABLE DES ORGANISATIONS A BUT  
NON LUCRATIF :  
CAS DU PROGRAMME NATIONAL MULTISECTORIEL  
DE LUTTE CONTRE LE SIDA**

**Présenté par :**

Oumy Khairy GASSAMA

**Dirigé par :**

M. Abdoul Aziz DIEYE

Associé- Directeur du

CABINET AZIZ DIEYE

## **DEDICACE**

Nous dédions chaleureusement ce mémoire à Mamadou Lamine GASSAMA et à Aminata SANE, nos parents et à nos frères et sœurs pour leur soutien moral, matériel.

Que le tout puissant leur accorde une longue vie pour que nous puissions leur témoigner davantage notre gratitude.

Ce mémoire est également dédié à notre chère famille, particulièrement notre homonyme Adja Oumy FAYE, notre grand père feu Mamadou SANE, El Hadj Abdoulaye FAYE SARR, Mamadou Lamine FAYE, nos cousin(e) s, nos oncles, nos tantes et nos ami(e) s.

## REMERCIEMENTS

Nous ne saurions introduire ce mémoire sans adresser notre profonde gratitude à tous ceux qui, de près ou de loin, ont aidé à son élaboration.

Nos sincères remerciements

- A M. Aziz DIEYE, Associé-Directeur du « Cabinet Aziz DIEYE », notre Directeur de mémoire, pour nous avoir assistée tout au long de notre travail, avec disponibilité, patience et pour nous avoir donné l'opportunité de partager son expérience à travers ses conseils.
- A Mme Marième Gueye CAMARA, Auditeur au Cabinet Aziz DIEYE.

Merci aussi à :

- M. Massine MBAYE du cabinet Aziz DIEYE,
- Drs NDOYE et SAKHO du PNMLS,
- Françoise SARR, Yacine DIOP et Anta Sène Gadiaga, Alassane FAYE ainsi que tous les comptables en service au projet,

qui, malgré leurs emplois de temps chargés, ont pu néanmoins nous consacrer un peu de leur temps en nous prodiguant des conseils, en nous donnant des documents qui nous ont été utiles à l'accomplissement de notre tâche.

Avant de terminer disons merci :

- A M. Moussa YAZI, Directeur de l'ISCBF, pour la qualité de son leadership,
- Au personnel du CESAG pour son soutien précieux, notamment :  
Astou LO, Fatoumata SAGNA, Soukeyna GUEYE, El Hadj DIOP, Aby SANE, Racine Guéne, Alexis KOUASSI, Gérard SANE.
- Au corps professoral pour sa disponibilité durant ces deux années de formation.

## LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS

<b>AID :</b>	Association Internationale de Développement
<b>AF :</b>	Agence Fiduciaire
<b>ASC :</b>	Association Sportive et Culturelle
<b>BEI :</b>	Banque Européenne d'Investissement
<b>BM:</b>	Banque Mondiale
<b>CAP:</b>	Connaissances, Attitudes, Pratiques
<b>CCE :</b>	Centre Canadien d'Étude et de Coopération Internationale
<b>CE:</b>	Commission Européenne
<b>CECI :</b>	Centre Canadien d'Étude et de Coopération Internationale
<b>CDLS :</b>	Comités départementaux de Lutte contre le Sida
<b>CLLS :</b>	Comités Locaux de Lutte contre le Sida
<b>CNEP:</b>	Centre National d'Evaluation des Projets
<b>CNLS :</b>	Conseil National de Lutte contre le Sida
<b>CREA :</b>	Consortium pour la Recherche Economique en Afrique
<b>CRLS :</b>	Comités régionaux de Lutte contre le Sida
<b>DRF :</b>	Demande de Remboursement de Fonds
<b>GCP:</b>	Gestion du Cycle de Projet
<b>GPF :</b>	Groupement de Promotion Féminine
<b>IEC :</b>	Information, Education, Communication
<b>OCB :</b>	Organisation Communautaire de Base
<b>OCDE :</b>	Organisation de coopération et de développement économique
<b>OD:</b>	Opérations Diverses
<b>OHADA :</b>	Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires
<b>ONG:</b>	Organisation non gouvernementale
<b>OMS :</b>	Organisation Mondiale de la Santé
<b>PNMLS :</b>	Programme National Multisectoriel de Lutte contre le Sida
<b>PNLS :</b>	Plan National de Lutte contre le Sida
<b>PPCS :</b>	Projet pour la Prévention et le Contrôle du Sida
<b>PPLCS :</b>	Projet de Prévention de Lutte Contre le Sida
<b>PRC :</b>	Plan de renforcement des capacités
<b>PSLCS :</b>	Plan stratégique de Lutte contre le Sida
<b>PVVIH :</b>	Personnes Vivant avec le VIH

**RSF:** Rapport de Suivi Financier  
**SEN :** Secrétariat Exécutif National  
**SE / CNLS :** Secrétariat Exécutif du Conseil National de Lutte contre le Sida  
**SIDA :** Syndrome de l'immunodéficience acquis  
**SNELS :** Secrétariat National Exécutif de Lutte contre le Sida  
**SOE:** Status Of Expenses  
**USAID:** United States Agency for International Development

## LISTE DES TABLEAUX

<b>Figure 1</b> : Le cycle de projet.....	11
<b>Tableau 1</b> : Comparaison des phases de la Gestion des Cycles de Projets selon des Agences et Institutions.....	12
<b>Tableau 2</b> : Présentation des principales caractéristiques des différents types d'évaluation.....	17
<b>Figure 2</b> : Processus comptable.....	24
<b>Tableau 3</b> : Imprimés Comptables.....	27
<b>Tableau 4</b> : Journal.....	30
<b>Tableau 5</b> : Balance.....	31
<b>Tableau 6</b> : Etapes de conception d'une balance (conception manuelle).....	32
<b>Tableau 7</b> : Modèle d'analyse.....	45

## Table des matières

Dédicace.....	I
Remerciements.....	II
Sigles et Abréviations .....	III
Liste des tableaux.....	IV
<b>Introduction Générale.....</b>	<b>1</b>
<b>PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE.....</b>	<b>9</b>
<b>Introduction de la première partie.....</b>	<b>9</b>
<b>CHAPITRE I CYCLE DE VIE DU PROJET ET PROCESSUS DE GESTION COMPTABLE.....</b>	<b>10</b>
1.1. Définition du cycle de vie de projet.....	10
1.1.2 . Les différentes phases du cycle de Projet.....	11
1.1.2.1. Les phases de préparation.....	14
1.1.2.2. La phase de mise en œuvre du projet.....	15
1.1.2.3. La phase d'évaluation.....	15
1.2. Le processus de gestion comptable des projets.....	19
1.2.1. Les particularités de la comptabilité de projet.....	20
1.2.1.1. Processus de gestion comptable.....	22
1.2.2. Le processus comptable.....	24
1.2.2.1. Les opérations comptables dans une comptabilité de caisse ou dans une comptabilité d'engagement dans un contexte de projet.....	24
1.2.2.2. Les principaux outils d'information utilisés dans le processus comptable.....	27

<b>CHAPITRE II : LA COMPTABILITE AU QUOTIDIEN.....</b>	<b>34</b>
2.1. Les différentes opérations comptables.....	34
2.1.2. La facturation des services.....	34
2.1.3. La gestion des subventions.....	35
2.1.4. Gestion des missions.....	36
2.1.5. Les achats.....	37
2.1.6. Gestion des ressources humaines.....	38
2.1.7. La gestion de la trésorerie.....	39
2.2. Le rapprochement bancaire.....	41
2.3. Les limites de la comptabilité de trésorerie.....	42
2.4. Rappel des principes comptables permettant d'assurer la validité des données par rapport à la réalité.....	42
<b>CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....</b>	<b>44</b>
3.1. Le modèle d'analyse.....	44
3.2. Les outils de collecte de données.....	45
<b>Conclusion de la première partie.....</b>	<b>47</b>
<b>DEUXIEME PARTIE : GESTION COMPTABLE DU PNMLS.....</b>	<b>48</b>
<b>Introduction de la deuxième partie.....</b>	<b>48</b>
<b>CHAPITRE IV: PRESENTATION DU PNMLS .....</b>	<b>49</b>
4.1. Historique et missions.....	49
4.2. Organisation Générale du PNMLS.....	49
4.2.1. Acteurs Institutionnels.....	50
4.2.1.1. LE CNLS.....	50

4.2.1.2. LE SECNLS.....	52
4.2.1.3. Les comités régionaux de lutte contre le SIDA.....	52
4.2.1.4. Les comités départementaux de lutte contre le SIDA.....	53
4.2.1.5. Les comités locaux de lutte contre le SIDA.....	53
4.2.1.6. L'Agence fiduciaire.....	54
4.2.2. Acteurs publics et para publics.....	55
4.2.2.1. Les ministères techniques .....	55
4.2.2.2. La commission nationale de validation des projets.....	56
4.2.2.3. La commission régionale de sélection.....	56
4.2.2.4. Les services déconcentrés des ministères techniques.....	57
4.2.2.5. Les structures de références spécialisées.....	57
4.2.3. Acteurs de la société civile .....	57
4.2.3.1. Les organisations non gouvernementales (ONG).....	58
4.2.3.2. Le secteur privé .....	58
4.2.3.3. Les organisations communautaires de base (OCB).....	59
<b>CHAPITRE V : GESTION COMPTABLE DU PNMLS.....</b>	<b>60</b>
5.1. Procédures de mobilisation des ressources auprès de bailleurs.....	60
5.1.1. Les ressources AID.....	61
5.1.2. Rapport de suivi financier.....	62
5.1.3. Fonds de contrepartie.....	63
5.2. Fonction gestion des ressources.....	64
5.2.1. Gestion budgétaire.....	64
5.2.2. Gestion de la trésorerie.....	67

5.3. Fonction comptable et de contrôle.....	72
5.3.1. Organisation comptable.....	72
5.3.2. La gestion comptable.....	75
<b>Conclusion de la deuxième partie.....</b>	<b>77</b>
<b>CHAPITRE VI: Evaluation de la pratique, Analyse des résultats, et Recommandations.....</b>	<b>78</b>
<b>6.1. EVALUATION DE LA GESTION COMPTABLE DU PNMLS.....</b>	<b>78</b>
<b>6.2. ANALYSE DES RESULTATS.....</b>	<b>80</b>
<b>6.3. RECOMMANDATIONS.....</b>	<b>83</b>
<b>CONCLUSION GENERALE.....</b>	<b>85</b>
<b>ANNEXE</b>	
<b>BIBLIOGRAPHIE</b>	

## INTRODUCTION

Depuis plusieurs décennies, le SENEGAL, à l'instar de tous les pays en voie de développement, a fait l'objet d'investissements massifs de la part des gouvernements, des ONG, des organismes, des agences et institutions bailleurs de fond.

Les pays à faible revenu ne peuvent généralement pas emprunter sur les marchés internationaux ou ne peuvent emprunter qu'à des taux d'intérêt élevés. Outre les contributions directes et les prêts des pays développés, ces pays reçoivent des dons, des prêts ne portant pas d'intérêt et une assistance technique des organisations comme la Banque Mondiale pour leur permettre de fournir des services de base.

La Banque Mondiale est l'un des principaux bailleurs d'aide au développement. Elle appuie les efforts que déploient les gouvernements des pays en développement et cherche à réduire le fossé qui existe entre les pays riches et les pays pauvres en utilisant les ressources des premiers pour assurer la croissance des seconds. Elle regroupe deux organes : l'Association Internationale de Développement (AID) et la Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement).

La Banque Mondiale participe à de nombreux partenariats mondiaux mais accorde la plus haute priorité à la lutte contre le VIH / SIDA au monde. A l'heure actuelle, ses engagements à ce titre sont estimés à plus de 1, 3 milliards de dollars, dont la moitié pour des pays d'Afrique subsaharienne.

La lutte contre le virus du SIDA et les épidémies mobilisent depuis de nombreuses années la Banque Mondiale, qui, comme l'ensemble des pays donateurs, considère que cette épidémie représente une variable majeure de développement. Elle est aujourd'hui le principal bailleur de fonds dans le domaine de la santé au monde.

Le Gouvernement du Sénégal, conscient de la menace que constitue le SIDA pour le développement économique et social du pays, a élaboré une stratégie de riposte d'envergure nationale. Un programme a été mis en place dès 1986, suivi d'un plan à court terme en 1987. Ensuite de 1988 à 2001 un plan stratégique et opérationnel à moyen terme a été déroulé.

Le Gouvernement du Sénégal, en respectant les recommandations de la session des Nations Unies de juin 2001 pour le renforcement du leadership et l'appropriation à des fins de pérennisation, la coordination de lutte contre le SIDA a été élevée à un niveau supérieur pour donner naissance au Conseil National de Lutte contre le Sida (CNLS). Il est présidé par le Premier Ministre et le Ministre de la Santé et de la Prévention qui assure le vice présidence.

Ce Conseil National est composé de tous les membres du Gouvernement, des représentants de la société civile, des leaders politiques et religieux ainsi que d'éminents experts.

Ce présent mémoire vise essentiellement à décrire les processus de gestion comptable au niveau du PNMLS. Pour cela nous allons présenter le PNMLS, décrire et analyser les outils de gestion comptable et enfin faire une analyse sommaire du projet sans oublier les recommandations.

Les pays en développement ont souvent des difficultés pour financer leurs investissements à cause de l'insuffisance de leurs ressources financières. Ces pays sortent difficilement de leur situation économique morose à cause des tensions de trésorerie qu'ils connaissent du fait de leur surendettement et de leur incapacité à faire face au paiement d'intérêts souvent trop élevés appliqués aux emprunts qu'ils ont contractés. Comprenant cela, certains bailleurs de fonds internationaux gouvernementaux, dans le cadre des relations de coopération bilatérale ou multilatérale, comme d'autres partenaires au développement non gouvernementaux tels les ONG financent nombre de projets pour les pays en voie de développement au moyen de subventions ou de dons. C'est dans ce contexte que des institutions financières internationales telles que la Banque Mondiale accordent des dons aux pays en voie de développement sinon des prêts ou crédits à des taux d'intérêt concessionnels pour le financement de projets de développement dans des secteurs aussi vitaux que la santé, l'éducation, l'agriculture, etc. .

Ainsi la Banque Mondiale, à travers l'une de ses institutions dénommée « Agence Internationale de Développement » - AID – a financé un mégaprojet de lutte contre le SIDA au Sénégal.

Le projet est communément défini comme un ensemble d'objectifs à atteindre en un temps donné ou un processus qui permet aux gouvernements d'articuler les priorités nationales et

de réaliser les objectifs de développement humain durable dans un cadre cohérent et participatif. Mais cette définition est considérée comme un peu généraliste par certains auteurs. D'autres définitions du concept sont proposées en fonction du contexte, des objectifs et surtout du domaine dans lequel on se situe. Ainsi GITTINGER (1985 : 28) conçoit le projet comme étant une activité pour laquelle on dépense de l'argent en prévision de rendement et qui semble logiquement se prêter, en tant que telle, à des actions de planification, de financement et d'exécution.

Les ONG sont des acteurs mondiaux qui se positionnent dans la sphère internationale par l'émission de règles et de valeurs à être respectées, y compris par les pouvoirs marchands et forces politiques internationales. Elles jouent un rôle dans la diffusion des normes et valeurs occidentales « western norms » (HOURS cité par AGCD, 1991 : 94-95), dans le développement d'un mode d'économie basé sur la gestion du social et la redistribution éthique, dans laquelle s'investissent certaines fractions des couches diplômées et une élite occidentale « qualification holding » qui trouvent dans les nouvelles voies de la redistribution philanthropique des ressources privées.

Les projets fournissent fréquemment des biens collectifs complémentaires ou concurrents à ceux fournis par l'Etat ; ce sont des entreprises philanthropiques situées entre le marché et l'Etat, leur fonction étant la redistribution caritative de biens et de services en faveur du développement (Piveteau cité par GASPER, 1998 : 9).

Les projets de développement constituent une alternative économique dont le social, l'humanitaire et la solidarité remplacent le profit libéral et la concurrence féroce. Des travaux récents se réfèrent à l'hétérogénéité de l'offre des biens collectifs, constatant que les projets sont pour la plupart des acteurs à but non lucratif ; ils forment une réponse à la défaillance du marché dans le cas d'information asymétrique entre producteurs et consommateurs.

Les projets rentrent dans une relation de conflit et de partenariat en même temps avec tout ce qui constitue la sphère marchande internationale. Cette relation est le laboratoire de nouvelles régulations du capitalisme.

Les projets résultent d'une approche logique qui intègre les processus de planification et de gestion de tout effort de développement national, aux niveaux macro-économique, méso-économique et micro-économique. »

La Banque Mondiale a financé, dans le cadre de la lutte contre le VIH/SIDA au niveau mondial à laquelle elle accorde la plus haute priorité, le Programme National Multisectoriel de Lutte contre le SIDA au Sénégal (PNMLS), à la suite de l'adoption du plan stratégique de lutte contre le SIDA conçu par le gouvernement sénégalais.

A l'heure actuelle, les engagements de la Banque au titre de la lutte contre le SIDA dans le monde sont estimés à plus de 1, 3 milliards de dollars, dont la moitié pour des pays d'Afrique subsaharienne.

C'est le PNMLS financé par le Budget national de l'Etat du Sénégal et l'IDA qui est le cas concret étudié dans ce présent mémoire. L'objectif principal du projet est de contribuer à la lutte contre le virus du SIDA au Sénégal, contre les épidémies qui l'accompagnent et contre la pauvreté, en renforçant les capacités stratégiques et opérationnelles des acteurs ou parties prenantes.

Un des principes fondamentaux de la mise en œuvre du projet est le partenariat avec la société civile, à savoir les Organisations non gouvernementales (ONG), les organismes communautaires de base (OCB), les associations sportives et culturelles (ASC), les groupements de promotion féminine (GPF), les entreprises privées, les représentants des collectivités locales ; le partenariat devant se faire à travers un cahier des charges retraçant les obligations de chaque partie.

Le cadre institutionnel du PNMLS est constitué du Conseil National de Lutte contre le SIDA, du Secrétariat Exécutif National dirigé par un Directeur Exécutif appuyé par plusieurs chargés de programmes I.E.C. (information, éducation, communication), suivi-évaluation, etc., des Comités Régionaux et Départementaux de lutte contre le SIDA.

La répartition du financement est faite selon une grille entre, d'une part, le secteur public et, d'autre part, le secteur privé et la société civile au niveau communautaire, au niveau régional et au niveau central.

Pour assurer une bonne mise en œuvre du programme, la Banque Mondiale et les autorités sénégalaises ont décidé au démarrage du Programme d'en confier la gestion financière et comptable à une Agence Fiduciaire, un cabinet d'expertise comptable de renommée internationale recruté à la suite d'un appel d'offres. Cette dernière exécute en conformité avec l'accord de crédit signé entre le Gouvernement du Sénégal et la Banque Mondiale, les tâches de fiducie du PNMLS, c'est-à-dire décaisser de façon efficace et efficiente, justifier les décaissements, comptabiliser l'ensemble des opérations et rendre compte de façon régulière au moyen de rapports financiers périodiques à l'Etat du Sénégal et à la Banque Mondiale des fonds budgétisés reçus et utilisés.

Un pourcentage du financement est consacré à la gestion du programme (rémunération du contrat de l'Agence Fiduciaire, frais de fonctionnement du Secrétariat Exécutif National, appui aux comités régionaux et départementaux de lutte contre le SIDA).

Dans le cadre de la réalisation de cet objectif, le PNMLS, en collaboration avec ses partenaires, a fait l'objet d'un diagnostic organisationnel et a élaboré un plan de renforcement des capacités (PRC) des acteurs.

Le PRC a mené diverses activités de renforcement de capacités dans divers domaines parmi lesquelles le renforcement de capacités en matière de gestion comptable et financière des membres du Secrétariat Exécutif National, membres des instances régionales, départementales et rurales, comptables régionaux ...

Tout comme les entreprises privées à but lucratif, les organismes à but non lucratif et les projets de développement qu'ils financent ont besoin d'informations comptables permettant de connaître en temps réel leur situation financière. Ils doivent préparer des budgets, comptabiliser leurs recettes ou revenus, effectuer et contrôler leurs dépenses et établir des états financiers périodiques.

Aussi bien les entreprises privées que les projets rencontrent dans leur gestion comptable et administrative un bon nombre de problèmes analogues, mais ils connaissent aussi différents problèmes à cause de leur mission sociale différente.

Il faut noter toutefois que la comptabilité générale étant universelle et harmonisée, la comptabilité des projets, malgré sa spécificité, est soumise aux principes et normes comptables généralement admis. La comptabilité du PNMLS n'échappe pas à la règle.

Le PNMLS connaît souvent des difficultés de gestion comptable, notamment des retards dans la production des états financiers rendant compte de l'utilisation du financement accordé, d'où la réticence de certains bailleurs de fonds à débloquer les autres tranches de financement. Dans le cas étudié, les causes sont essentiellement dues à :

- l'absence d'un système d'information permettant de voir en temps réel la situation générale de tous les acteurs.
- la forte pression des différents acteurs pour obtenir des fonds.
- la non-conformité des dossiers financiers régionaux.
- Le manque de maîtrise du processus de gestion des comptes des projets.
- la gestion inefficace du temps de travail.

Ces causes entraînent des conséquences que sont :

- l'inadaptation des modes de gestion.
- les anomalies, les écarts, les dysfonctionnements dans les conditions optimales de travail, l'organisation pertinente, la gestion efficace du temps.
- l'inadéquation entre les personnes et le contenu de leur activité.
- l'inadéquation des méthodes de calcul.
- déséquilibre des comptes.

Les solutions éventuelles pourront avoir été pensées à :

- assurer le perfectionnement de certains acteurs pour une meilleure utilisation des procédures administratives, financières et comptables et des supports de collecte harmonisés des données financières.
- Mettre à jour périodiquement le manuel de procédures administratives, comptables et financières.
- Gérer les systèmes d'informations financières.
- Établir le rapport financier annuel.

- Assurer le contrôle de fiabilité des documents comptables.
- Vérifier la conformité des dossiers financiers préparés au niveau des antennes régionales.
- Contrôler les états financiers des partenaires bénéficiaires du projet et le respect de leurs engagements contractuels.
- Procéder à des contrôles internes trimestriels des structures bénéficiaires.

Parmi les solutions proposées celle qui assure le perfectionnement des acteurs pour une meilleure utilisation des procédures administratives, financières et comptables semble plus efficace.

La question principale que nous nous posons est de savoir quels sont les outils efficaces que l'on peut mettre en place pour une bonne gestion des projets de développement ?

Le gestionnaire a besoin de savoir :

- Quelles décisions à prendre quant à la gestion des subventions ?
- Si les procédures d'autorisation de mission sont respectées avant un remboursement ?
- Comment établir un bulletin de paie ?
- Comment assurer une gestion de projet ou une gestion de cycle de projet (GCP)?
- Quelles sont les principaux outils et méthodes disponibles à cet effet ?
- Comment comprendre et utiliser ces outils pour une gestion plus efficace?

Pour une gestion plus rigoureuse du projet, il a été choisi par la Banque Mondiale après sélection d'un cabinet privé : l'Agence Fiduciaire. Cette dernière exécute pour le compte de l'Etat les tâches de fiducie du PNMLS. Dans l'optique de mieux comprendre cette forme de gestion, nous avons pu effectuer un stage dans cette organisation et choisir comme thème de notre mémoire « La gestion comptable des organisations à but non lucratif : Cas du PNMLS »

L'objectif général de la démarche est de montrer comment s'effectue la gestion comptable des organisations à but non lucratif. Pour ce faire, nous allons :

- Porter un jugement sur les différentes méthodes utilisées par l'Agence pour la gestion de ces différentes opérations.
- Proposer des recommandations sur les points qui nécessitent des améliorations.

Les intérêts de cette étude sont essentiellement :

- Eclairer les dirigeants sur l'importance d'une bonne gestion des fonds car nous assistons à la conversion des projets développementalistes à la thématique du développement durable.
- fournir un document complémentaire de qualité supérieure à la bibliothèque du CESAG.
- A travers ce document nous comptons approfondir nos connaissances théoriques par la pratique d'un cas d'entreprise et élargir nos capacités intellectuelles et professionnelles.

Notre étude a inclus l'analyse des moyens informatiques mis en place par l'Agence Fiduciaire pour gérer les fonds du PNMLS aux plans technique, financier y compris du suivi-évaluation à savoir le logiciel « HIPROJECT » de la société informatique de Dakar.

Hormis l'introduction et la conclusion, notre travail est divisé en trois grandes parties :

- La première partie traite du cadre théorique.
- La deuxième partie est consacrée à l'analyse du contexte.
- Et enfin la troisième est réservée à l'analyse des résultats ainsi qu'aux recommandations.

**PREMIERE PARTIE**

**CADRE THEORIQUE**

## **INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE**

Le présent travail consiste à étudier et à comprendre le processus de gestion comptable des projets afin de mener une étude qui se concrétisera par l'élaboration d'un manuel regroupant des outils et des approches de conception, suivi-évaluation et gestion des projets de développement. Cette démarche s'inscrit dans l'objectif global de contribuer à l'amélioration de la qualité de la gestion des projets de développement.

Pour cela notre méthodologie consistera en une recherche puis en une synthèse bibliographique approfondie et orientée vers des démarches existantes et spécifiques chacune, à des organismes internationaux, des praticiens et techniciens œuvrant dans le domaine des projets de développement.

## **CHAPITRE 1: LE CYCLE DE VIE DU PROJET ET PROCESSUS DE GESTION COMPTABLE**

Au cours de ces dernières décennies, beaucoup d'organisations ont acquis de l'expérience dans la gestion des projets. A travers cette expérience, il s'est développé une approche qui est actuellement largement appliquée. Celle-ci répartit la gestion des projets en un nombre de phases distinctes. L'ensemble de ces phases constitue ce qu'on appelle Cycle de vie du Projet et la gestion harmonieuse et intégrée de ces différentes phases constitue la Gestion du Cycle de projet ou GCP.

Selon le CECI (2005 : 9), c'est l'évolution des idées et le rôle reconnu à la modélisation des relations dans la réussite de la coopération au développement qui ont conduit la plupart des organismes à passer du concept de gestion de projet à la gestion du cycle des projets.

En effet, tous reconnaissent en cette approche, la qualité de posséder un mode de travail alternatif qui permet d'intervenir à tout moment pour rectifier des inadéquations dans la logique des objectifs, grâce à une évaluation continue des actions entreprises.

Nous aborderons ce chapitre en présentant dans un premier temps le concept du cycle de projet, et dans un deuxième temps, nous étudierons le concept de gestion comptable des projets, dans ses aspects les plus importants.

### **1.1. Définition du cycle de vie du projet**

Le cycle de vie du projet est un ensemble de processus passant par les phases de préparation, de mise en œuvre, et de suivi-évaluation des projets et des programmes de développement. L'appellation « cycle » sous-entend que les différentes phases sont interdépendantes les unes des autres ; elles sont indissociables et la maîtrise de ces phases passe nécessairement par une vision intégrée et cohérente dans les différentes démarches de la GCP.

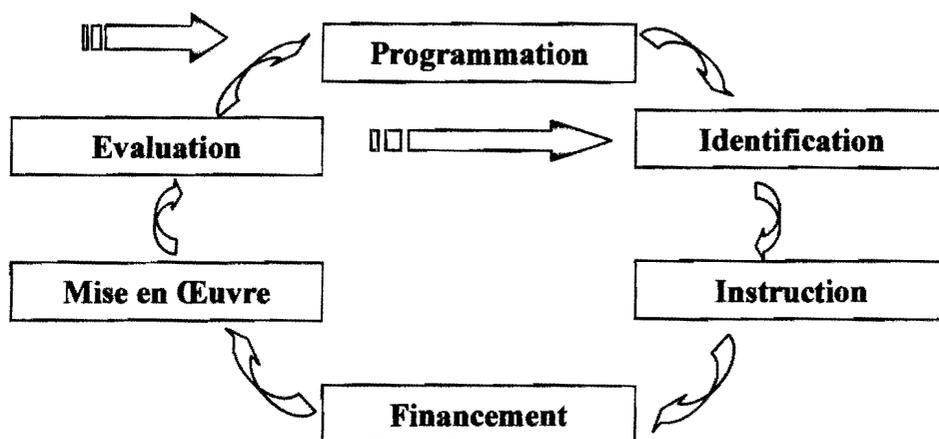
Il est vrai que le schéma ci-dessous (CE, 2001) laisse entrevoir six phases pendant le cycle de projet mais en réalité, on en a essentiellement cinq phases qui sont les phases

d'indentification, d'instruction (ou formulation ou préparation ou encore conception), de financement, d'exécution (ou mise en œuvre) et d'évaluation.

La phase de programmation représentée ici sur le schéma, prend en compte les relations de coopération qui préexistait entre le pays demandeur et le pays donateur. Les petits projets de développement entrepris dans le milieu rural pour subvenir à des besoins spontanés des paysans, se passent naturellement de cette phase.

### 1.1.2. Les différentes phases du cycle de Projet

**Figure N° 1 : Le Cycle de Projet**



**Source la C.E. (2001 : 8)**

Il n'existe pas une liste universelle et exhaustive des différentes phases des cycles de projets ou programmes. Chaque organisation, chaque organisme ou chaque agence de développement, dispose d'un canevas de travail avec une méthodologie d'intervention qui respecte un certain nombre de successions d'étapes en fonction de leurs modes d'intervention.

Mais d'une façon générale MADERS, (2005 : 27) affirme que tous les cycles de projet entrant dans le cadre de la coopération au développement se composent de trois grandes phases qui sont :

- ✓ une phase de préparation du projet ;
- ✓ une phase de mise en œuvre du projet ;
- ✓ une phase d'évaluation du projet.

A chaque grande phase, correspondent d'autres phases qui diffèrent en fonction des organismes œuvrant dans le domaine du développement.

Le tableau suivant (TABLEAU N°1) illustre cela avec quelques exemples d'organisations internationales de développement :

**TABLEAU N° 1 : Comparaison des phases de la GCP selon des agences et institution**

	Phase de PREPARATION	Phase de MISE EN ŒUVRE	Phase d'EVALUATION
UE (l'Union européenne)	1-Programmation 2-Identification 3-Instruction 4- Financement	Mise en œuvre	Evaluation
BM (la Banque Mondiale)	1- Stratégie d'assistance pays 2-Identification 3- Préparation 4- Appréciation 5- Négociation et conseil d'administration	1- Mise en œuvre et supervision 2- achèvement de la mise en œuvre	Evaluation
FIDA (le Fonds international pour le Développement de l'Agriculture)	1-Admission 2-Formulation 3-Pré évaluation 4-Négociation et approbation	Exécution	Evaluation
FAO (Organisation pour l'Alimentation et l'Agriculture)	1- Préparation de la formulation 2- Etude préliminaire et avant – projet 3-Elaboration 4- Analyse des résultats attendus 5- Rédaction du document attendu	Mise en œuvre	Evaluation

**Source C.E. (2001 :11)**

Les méthodes de travail peuvent différer d'un organisme à un autre, mais en réalité, les démarches se ressemblent énormément, même si le tableau laisse entrevoir des appellations différentes au niveau de chaque étape de la phase de préparation du projet.

Pour expliquer cela, la Commission Européenne (2001 : 37) affirme que malgré les différences que l'on rencontre d'une institution à une autre au niveau des contenus et des procédures des cycles de projet, on remarque dans toutes les institutions que le cycle couvre trois thèmes communs :

- Le cycle définit à chaque stade les décisions clés, les exigences en matière d'information et les responsabilités.
- Les phases du cycle suivent une progression (chaque phase doit être complétée avant d'aborder sereinement la phase suivante).
- Le cycle s'appuie sur l'évaluation pour tirer parti de l'expérience des projets existants dans la conception de programmes et projets futurs.

#### **1.1.2.1. Les phases de préparation**

Cette phase regroupe l'ensemble des actions précédant la phase de mise en œuvre. Elle se subdivise en plusieurs autres phases qui peuvent présenter quelques différences en fonction des institutions de développement ou en fonction des projets. Le CNEP (1992 : 4) affirme cependant, que quelque soit l'institution de développement, les activités suivantes sont nécessaires pendant la phase de préparation des projets:

- Analyse de la situation de départ pour identifier les problèmes et les potentialités.
- Examen des principales idées retenues tenant compte des bénéficiaires, des bailleurs de fonds et de certaines priorités sectorielles ou nationales.
- Participation des bénéficiaires et des autres parties prenantes à la spécification du projet (la faisabilité et la viabilité).
- Analyse des problèmes et des objectifs.
- Formulation des stratégies tirant parti des leçons de l'expérience du passé avec la participation des bénéficiaires et des autres parties prenantes.
- Examen des indicateurs socio-économiques.

- Traduction de l'ensemble des idées pertinentes en plans opérationnels de projet.
- Elaboration de la matrice de planification (cadre logique ou schéma de planification des projets).
- Elaboration d'une proposition de financement (rédaction de la proposition dans la langue et selon le formulaire du donateur de préférence).
- Evaluation (Evaluation ex-ante) de la pertinence des idées, de la viabilité et de la qualité du projet.
- Examen des propositions de projet par le donateur en fonction de ses propres critères d'appréciation.
- Convention sur les conditions de financement et de mise en œuvre.

#### **1.1.2.2. La phase de mise en œuvre du projet**

Comme on peut le remarquer dans le tableau précédent, la phase de mise en œuvre des projets présente moins de disparités selon les organismes œuvrant dans le domaine du développement. Cette phase se déroule généralement sous les conditions suivantes selon le CNEP (1992 : 4) :

- Vérification des conditions préalables capitales pour le début des opérations ;
- Spécification des rôles et des délais ;
- Lancement des appels d'offres et attributions de contrats (assistance technique, travaux et fournitures) ;
- Lancement et exécution du projet ;
- Evaluation à mi parcours par les gestionnaires de l'avancement effectif par rapport à l'avancement prévu en concertation avec les bénéficiaires et les parties prenantes ;
- Réorientation, correction ou modification des objectifs du projet si nécessaire ;
- Etablissement de rapports périodes sur l'état d'avancement des activités aux bailleurs ou aux supérieurs hiérarchiques avec des pièces justificatives des dépenses si possible.

#### **1.1.2.3. La phase d'évaluation**

La phase d'évaluation toujours selon le CNEP (1992 : 5), quant à elle se déroule en général selon la démarche suivante :

- Evaluation du projet, dressage de bilan des réalisations, puis tirage des leçons de l'expérience par le bailleur de fonds et le pays partenaire ;
- Utilisation des conclusions de l'évaluation pour améliorer la conception de projets ou programmes à venir ;
- Evaluation finale du projet pour appliquer les enseignements acquis aux projets à venir ;
- Evaluation ex-post pour estimer l'impact du projet sur l'environnement socioéconomique et physique.

Le but de l'évaluation est d'examiner les réalisations d'un projet par rapport aux attentes initiales, et de tirer parti de l'expérience acquise dans ce projet pour améliorer la conception des projets et programmes à venir. L'évaluation se base sur les comptes-rendus réguliers produits pendant la mise en œuvre, et peut comporter des enquêtes supplémentaires réalisées par des auditeurs externes ou par des missions. (BARRES, 1981 : 3)

L'évaluation consiste à déterminer dans quelle mesure et avec quel degré, de succès ou encore d'échec, les objectifs prévus du projet ont été atteints. Elle est entreprise pour comparer les réalisations avec les prévisions, et tirer des enseignements des expériences passées.

L'évaluation est effectuée par un comité d'évaluation selon une approche participative. Selon la typologie de l'évaluation, ce comité peut être interne, externe ou mixte

### ❖ Typologie des évaluations

Le CNEP (1992 : 5) dénombre 3 types d'évaluation selon la position de l'auteur de l'évaluation par rapport à l'organisme d'exécution : évaluation interne, externe et mixte.

- **Evaluation interne ou autoévaluation**

L'évaluation est interne quand elle est réalisée par l'organisme d'exécution du projet. Dans ce type d'évaluation, l'organisme ou l'institution qui a exécuté le projet réalise les évaluations de leurs propres interventions.

- **Evaluation externe ou indépendante**

A l'inverse du précédent, l'évaluation externe est entreprise par un organisme autre que celui chargé de l'exécution. Ces genres d'évaluation sont surtout réalisés par les bailleurs de fond comme la banque mondiale.

- **Evaluation Mixte**

Comme son nom l'indique, l'évaluation mixte combine les évaluations internes et externes dans sa démarche. Elle est réalisée par une équipe composée des membres de l'organisme d'exécution et des membres externes à l'organisme.

Le CNEP (1992 : 5) souligne l'intérêt de ce genre d'évaluation en notant qu'elle apporte un regard externe tout en ayant une parfaite connaissance de la genèse du projet, des processus de planification et d'exécution, des problèmes rencontrés et des solutions apportées.

❖ **Les différents types d'évaluation et leurs rôles :**

Bien que dans le cours normal du cycle de projet, la phase d'évaluation vienne après celle de la mise en œuvre, il est courant de procéder également à des évaluations avant et pendant la mise en œuvre pour examiner ou rectifier certains points du projet.

Le tableau suivant issu du centre national d'évaluation des projets (CNEP) représente schématiquement et clairement les différents types d'évaluation ainsi que leurs rôles, leur timing, leurs sources d'information et leurs destinataires.

**TABLEAU N° 2 : Présentation des principales caractéristiques des différents types d'évaluation**

	<b>Evaluation ex-ante ou appréciation</b>	<b>Evaluation à mis- parcours</b>	<b>Evaluation finale, ou rapport d'achèvement du projet</b>	<b>Evaluation Rétrospective Ou évaluation ex post</b>
<b>OBJECTIFS PRINCIPAUX</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- examen de faisabilité et de rentabilité du projet</li> <li>- Aide à la prise de décision</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Examen de continuité de la pertinence des objectifs du projet</li> <li>- Introduction des mesures correctives</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-compiler des informations relatives au projet.</li> <li>-comparer les coûts, les délais et les produits planifiés et effectivement réalisés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mesure des outputs, effets et impact du projet</li> <li>- Mesure de l'écart en terme de temps, coût et avantages</li> <li>- rétroaction de l'information</li> </ul>
<b>TIMMING</b>	<p>Avant l'exécution</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Rapport administratif</li> </ul>	<p>Pendant l'exécution</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport administratif</li> </ul>	<p>Pendant l'exécution</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport administratif</li> </ul>	<p>Après l'exécution et le passage d'un temps significatif pour mesurer l'effet</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport administratif</li> </ul>
<b>SOURCE D'INFORMATION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- études Sectorielles</li> <li>-études spécifiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Etudes rapides</li> <li>-Observation des Participants</li> <li>-Enquête par échantillonnage</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ensemble des rapports techniques, financiers</li> <li>-enquête et observation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rapport de suivi</li> <li>- Rapport d'achèvement</li> <li>- Rapport socioéconomique</li> </ul>
<b>DESTINATAIRES</b>	<p>Décideurs et responsables hiérarchiques, bailleurs de fonds et autres acteurs</p>	<p>-Décideurs du Projet</p> <p>Décideurs des politiques économiques et bailleurs de fonds</p>	<p>Idem</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Idem plus les autorités politiques</li> </ul>

Source la CE (1992 : 7)

### ❖ Les critères d'évaluation des projets de développement :

Le choix des critères dans tout processus d'évaluation, a toujours constitué le nœud véritable du problème. Les analystes et les évaluateurs travaillent avec des critères qui présentent parfois des différences d'un organisme à un autre. La CE (2001 : 17) quant à elle a recours aux critères suivants :

- **Pertinence** : l'adéquation des objectifs du projet avec les problèmes à résoudre et le contexte dans lequel il s'est déroulé ;

- **Préparation et conception du projet** : cela concerne la logique et l'intégralité de la programmation du projet ainsi que la logique interne et la cohérence de la conception de celui-ci ;

- **Efficience** : concerne le coût, la rapidité et l'efficience en matière de gestion quant à la conversion des intrants et des activités en résultats et à la qualité des résultats obtenus ;

- **Efficacité** : une évaluation de la contribution faite par les résultats en vue de la réalisation de l'objectif spécifique et la manière dont les hypothèses ont affecté l'issue du projet ;

- **Impact** : l'effet du projet sur son environnement le plus large et la contribution du projet aux objectifs sectoriels plus larges résumés dans les objectifs globaux du projet ;

- **Viabilité** : la probabilité de maintien du flux des avantages produits par le projet, notamment la poursuite des activités et de la réalisation des résultats.

## 1.2. LE PROCESSUS DE GESTION COMPTABLE DES PROJETS

Selon KOTTER (2008 : 11), la gestion est l'art de conduire rationnellement les activités d'une organisation quelle que soit sa nature avec des moyens (matériels, humains, financiers) mis à sa disposition en vue d'atteindre les objectifs fixés dans un temps et dans un espace déterminé.

La gestion est aussi un ensemble de pratiques, de connaissances théoriques relatif à la conduite des organisations. La gestion doit permettre la maîtrise de tous les problèmes

posés par la mise en œuvre d'un ensemble de ressources diversifiées réunies dans une organisation avec des contraintes et des objectifs spécifiques.

Le processus de gestion comptable des projets d'après le CECI (2005 : 14) se focalise autour de cinq phases :

- la fonction de planification, qui est celle qui fixe les moyens et les objectifs dans le temps ;
  
- la fonction de direction, qui est une fonction d'animation et de motivation. C'est une fonction de conduite des hommes dans une organisation ;
  
- la fonction d'organisation, qui est une fonction de répartition de tâches et des responsabilités ;
  
- la fonction de contrôle, qui est une fonction d'évaluation des résultats et de comparaison avec les objectifs ;
  
- la fonction de décision, qui permet de connaître les problèmes et d'y trouver des solutions. Cette fonction est au centre du cycle gestionnaire ce qui justifie son importance dans la vie de toute organisation.

### **1.2.1. Les particularités de la comptabilité de projet**

L'ONG et le Projet, bien que souvent confondus, sont deux entités totalement différentes. L'ONG étant une association de personnes qui mettent en commun leurs moyens en vue d'atteindre des objectifs socio-économiques avec des perspectives à long terme. Ce qui est contraire au Projet qui est une entité dont la durée de vie est limitée et avec des objectifs plus précis. Selon le CECI (2005 : 8) le projet peut être mis en œuvre aussi bien par une ONG que par un organisme gouvernemental , cependant si la comptabilité de projet a pour objectif entre autres de fournir des informations d'ordre financier et comptable en vue de savoir , périodiquement quelles sont les dépenses effectuées et les recettes réalisées pendant une période donnée afin de déterminer une situation financière, celle d'une ONG est en principe beaucoup plus complexe parce qu'intégrant la nécessité de faire la situation patrimoniale , l'état de l'exploitation de l'ONG et la situation financière d'un certain nombre de projets qu'elle gère.

Comme nous l'avons vu précédemment, la comptabilité générale a pour objet de fournir une information financière aux utilisateurs internes et externes du projet.

Le CECI (2005 : 13) affirme que tout comme les entreprises privées, les organismes à but non lucratif ont besoin d'informations comptables. Ils doivent préparer des budgets, contrôler leurs dépenses et recettes, évaluer des projets d'investissement dans des activités génératrices de revenus au profit de communautés de base de projets financés par des bailleurs de fonds avec la participation des collectivités concernées.

L'objectif premier des projets que nous étudions ici n'est pas de réaliser des bénéfices, mais de rendre service à la communauté au sein de la quelle elle évolue, de créer les meilleures conditions du bien-être social et matériel.

Toutefois, cet objectif ne pouvant être atteint que grâce aux apports de divers partenaires (membres, État, bailleurs de fonds, etc.), les projets sont obligés de mettre en place une comptabilité conforme aux normes qui permettent de mesurer ses performances et de satisfaire les besoins de tous les utilisateurs (partenaires).

Son objectif est de retracer l'ensemble des opérations financières durant toute la vie du projet.

Similairement aux entreprises privées, dont l'objectif est d'atteindre un résultat (bénéfice), d'où la présentation à la fin de chaque exercice un bilan (situation du patrimoine de l'entreprise), un compte de résultat (situation de l'exploitation de l'entreprise et des annexes (amortissements, situation de financement de l'entreprise...); celle des projets doit présenter, au moins :

- un bilan
- un compte de résultat ;
- et un état de variation de l'avoir net.

Malgré ces spécificités de la comptabilité tenue au sein des projets, il faut noter toutefois que la comptabilité générale étant universelle et harmonisée, les projets de développement doivent se soumettre aux principes et normes généralement admis.

#### **1.2.1.1. Processus de gestion comptable**

GOUJET et RAULET (1996 : 4) estiment que le processus de gestion comptable vise à permettre de retracer, enregistrer les opérations économiques et présenter des états de

synthèse (Bilan, Compte de résultat, etc.) en vue de prendre des décisions de gestion. Dans tous les cas il faudra analyser les flux pour comprendre la nature des opérations.

### ❖ **L'identification des flux financiers**

L'activité économique des projets s'exprime par des échanges et des transactions avec des tiers, appelés opérations.

Les opérations sont décrites comme des flux ou des mouvements.

Chaque opération se caractérise par un double flux :

- Flux des biens et services
- Flux monétaire ou financier

Le travail comptable consiste à analyser et à interpréter ces opérations ou ces flux.

La comptabilité va les classer d'après leur nature; par exemple : acquisitions de moyens d'exploitation, achat de marchandises, ventes de marchandises, etc.

Pour chacune de ces opérations, l'analyse comptable distingue :

- L'origine du flux : Elle représente le moyen de financement,
- La destination du flux : elle représente l'utilisation du financement,

L'emploi peut être soit un flux réel, soit un flux financier.

Notons qu'à toute ressource correspond un emploi, qu'à tout flux réel correspond un flux financier.

Chaque opération comptable a au moins une ressource et un emploi et concerne donc au minimum deux comptes.

### ❖ **Imputations des opérations dans les comptes**

Après avoir déterminé la ressource et l'emploi de l'opération et sélectionné les comptes concernés, il faut mouvementer ces comptes.

Par convention:

- Toutes les ressources intéressant un compte se note dans la partie droite, au crédit;
- Tous les emplois intéressant un compte se notent à gauche, au débit

Compte d'emploi

Débit	Crédit
<b>Emploi</b>	

Compte de ressource

Débit	Crédit
	<b>Ressource</b>

Nous constatons pour chaque opération :

Emploi = Ressources

Débit = Crédit

#### ❖ Pour aider la mémorisation

Pour mémoriser la convention « Emploi au Débit » et « Ressource au Crédit », RAULET (2003 : 92) affirme qu'il suffit de regarder les deux premières lettres de crédit et débit :

**CREDIT**  
rédit ressource

**DEBIT**  
débit emploi

Les étapes de l'analyse comptable peuvent se résumer comme suit :

**Étape 1 : IDENTIFIER** – identifier les ressources et les emplois de l'opération.

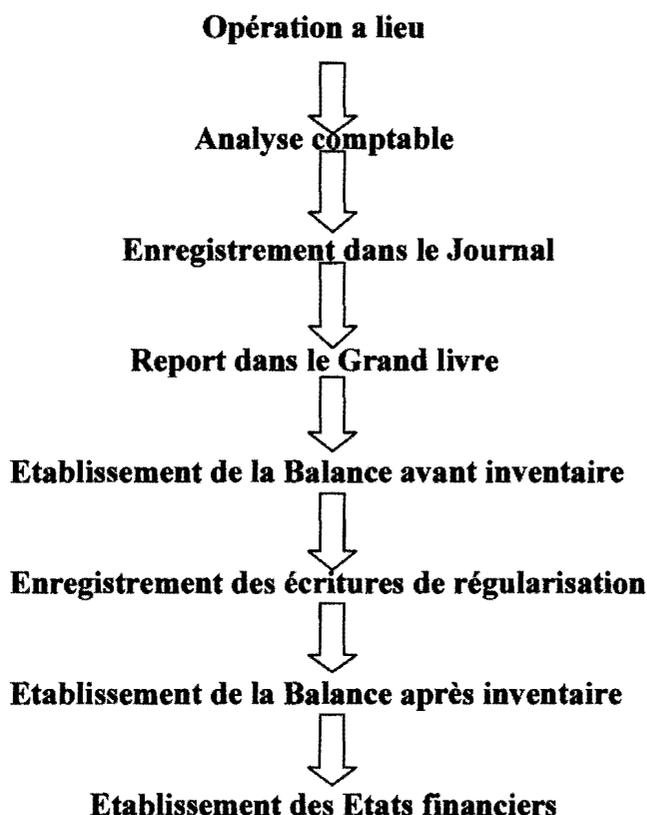
**Étape 2 : DETERMINER** – Traduire la situation en langage comptable, c'est à dire déterminer les comptes touchés et les montants impliqués.

**Étape 3 : MOUVEMENTER** – Réaliser les écritures comptables correspondantes

**Étape 4 : VALIDER** – S'assurer que l'équilibre comptable (Débit = Crédit) a été respecté.

## **1.2.2. Le processus comptable**

**Figure n° 2 : Processus comptable**



**Source : Nous même après collecte d'informations**

### **1.2.2.1. Les opérations comptables dans une comptabilité de caisse ou dans une comptabilité d'engagement dans un contexte de projet**

Toutes les opérations économiques sont enregistrées dans le système comptable par des écritures selon le CECI (2005 : 21). Une écriture enregistre de quelle manière chaque opération affecte soit un poste d'actif, soit un poste de passif, soit un poste de produits, soit un poste de charges. Les écritures sont passées dans le journal.

Le principe de la comptabilité à partie double veut que chaque écriture comptable fasse intervenir au moins deux comptes: l'un est débité et l'autre crédité d'un montant identique.

Autrement dit, pour une écriture comptable, que la somme des montants inscrits au débit des comptes soit égale à la somme des montants inscrits au crédit des autres comptes.

❖ **Débit et crédit**

Ce principe de l'écriture à partie double fait que les comptes se présentent le plus souvent sous forme de T et le débit est à gauche et le crédit à droite. Par convention, et pour faciliter la lecture classique par les tiers, il a été décidé que:

- Les augmentations des comptes d'actif et de charge soient portées au débit de ces comptes;
- Les augmentations des comptes du passif et de produit soient portées au crédit de ces comptes.
- Cela se présente de la manière suivante :

**Comptes de l'actif**

Débit	Crédit
↗	↘
Augmente	Diminue

**Comptes du passif**

Débit	Crédit
↘	↗
Diminue	Augmente

**Comptes de charges**

Débit	Crédit
↗	↘
Augmente	Diminue

**Comptes de produits**

Débit	Crédit
↘	↗
Diminue	Augmente

❖ **Le solde**

Un solde, en terme comptable, est la différence entre les totaux des sommes portées au débit et celles portées au crédit.

Ainsi, les comptes relevant de l'actif sont des comptes à solde débiteur (exception faite, par exemple, du compte Amortissement qui est un compte d'actif soustractif) et ceux relevant

du passif sont des comptes à solde créditeur (exception faite des comptes comme le Report à nouveau débiteur).

❖ **La notion d'encaissement et de décaissement en comptabilité de trésorerie**

En comptabilité de trésorerie, comme vu plus haut, une opération n'est enregistrée en comptabilité que si elle fait l'objet d'un décaissement ou d'un encaissement d'argent. Ce qui suppose qu'à tous les coups un compte de trésorerie (banque ou caisse) est mouvementé.

**Exemples d'écritures**

Un chèque de 204 500 FCFA est établi par le comptable pour régler la facture de téléphone du mois d'AOUT 2009. On vous demande d'enregistrer l'opération.

**Solutions**

**Étape 1 : identifier les ressources – emplois**

- La sortie d'argent de la banque constitue la ressource
- Le service téléphonique obtenu est l'emploi.

**Étape 2 : déterminer les comptes**

- La sortie d'argent de la banque diminue le compte banque

*Règle : le compte de banque est un compte d'actif, donc diminue au crédit ;*

- Le paiement de frais de téléphone augmente le compte de charge téléphone.

*Règle : le compte Téléphone est un compte de charge, donc augmente au débit*

**Étape 3 : mouvementer**

<p>D</p> <p>C Compte 52 Banque</p> <hr style="border: 0.5px solid black;"/> <p style="text-align: right; padding-right: 20px;">204 500</p>	<p>D Compte 6281 Téléphone</p> <p>C</p> <hr style="border: 0.5px solid black;"/> <p style="text-align: left; padding-left: 20px;">204 500</p>
--	---

**Étape 4 : vérification de l'équilibre comptable**

Débit compte 6281(204 500) = Crédit compte 52 (204 500)

### **1.2.2.2. Les principaux outils d'information utilisés dans le processus comptable**

➤ Des outils de classement et de traitement de l'information

#### **❖ La conservation et le contrôle des données**

Le système de traitement choisi, quel que soit son support (papier, disquette,...) doit offrir des conditions de garantie et de conservation irréfutables. Les données entrées de manière chronologique doivent l'être sous une forme interdisant toute insertion, toute suppression ou addition ultérieures.

Il doit être possible, à tout moment, de reconstituer, à partir des données entrées, les éléments des comptes, ou, à l'inverse, à partir des comptes de retrouver les données correspondantes. Ainsi, chaque écriture doit comporter une référence (numéro d'écriture) permettant l'identification des données et le retour aux pièces justificatives. (MADERS, 2005 :148)

#### **❖ Les pièces justificatives**

Les pièces justificatives constituent la preuve des opérations financières et donc des enregistrements comptables qui en découlent. Elles servent à établir la vérité des comptes lors des audits mais aussi dans les contentieux, les litiges et les procès à caractère commercial. Les enregistrements comptables indiquent dans les livres comptables la nature et les références des pièces justificatives.

La durée de conservation des pièces justificatives est de 10 ans.

Les pièces justificatives accompagnent les livres comptables. On dénombre trois catégories de pièces justificatives :

- Les pièces émanant des tiers ou pièce d'origine externe
- Les pièces internes
- Les imprimés comptables

#### **1. Les pièces justificatives externes**

Les pièces justificatives émanant des tiers comprennent, par exemple :

- Les décomptes des entreprises et maîtres d'œuvre
- Les factures des fournisseurs,

- Les factures de consommation d'eau, d'électricité, de télécommunication,
- Les avis de crédit et de débit de la banque ;
- Les bordereaux de banque ;
- Etc.

Les pièces externes doivent rappeler, dans la plupart des situations, les références des opérations auxquelles elles se rapportent pour être prises en considération (marché, contrat, commande, abonnement, etc.).

Les pièces externes sont toujours des originaux et il en va de même des justificatifs qui peuvent les accompagner.

## **2. Les pièces justificatives internes**

Les pièces justificatives internes revêtues des visas prévus pour avoir force probante, comprennent, par exemple :

- Les bulletins de paie,
- Les reçus, chèques et ordre de virement,
- Les contrats et bons de commande,
- Les relevés de frais, états de paiement, états de rapprochement bancaire, inventaire physique etc.

## **3. Les imprimés comptables**

Une liste des imprimés ayant une utilisation comptable doit être dressée en mentionnant les références de normalisation pour éviter les confusions de documents.

Voici un exemple de liste :

### **Tableau n°3 : Les imprimés comptables**

1.	Fiche d'imputation comptable
2.	Bon de commande
3.	fiche d'engagement
4.	P.V. de réception
5.	Fiche de stock
6.	Pièce de caisse (bon de caisse, inventaire physique)
7.	État de rapprochement bancaire
8.	État des salaires
9.	Bulletin de paie
10.	Ordre de virement de banque
11.	Fiche d'élaboration budgétaire

**Source CECI (2005 : 24 )**

#### **3.1. Les journaux**

Le journal est un registre ou un fichier informatique, tenu par la personne responsable de la comptabilité, qui enregistre chronologiquement toutes les opérations matérialisées par des documents. (CE, 2001 : 26)

On distingue différents types de journaux dont les principaux sont :

- le journal de banque
- le journal de caisse
- le journal de ventes
- le journal d'achats
- le journal d'opérations diverses (OD)

- Pour simplifier le travail et pour répondre à la nature des besoins des projets, nous avons opté pour l'utilisation d'un seul journal soit le journal général qui remplace l'ensemble des journaux.

Le journal impose des normes de présentation des écritures comptables. Toute écriture comptable inscrite dans le journal doit mentionner la date de l'opération, les comptes mouvementés, le libellé de l'écriture et les montants, selon le modèle ci-après. Les montants au débit et au crédit doivent être équilibrés.

**Tableau n° 4 : Le journal**

<b>Date</b>	<b>Intitulé du compte et libellé</b>	<b>No comp</b>	<b>No Pièce</b>	<b>Débit</b>	<b>Crédit</b>

**Source CE (2001 : 26)**

Lorsque la comptabilité est manuelle, quelques règles de base pour passer les écritures comptables sont à respecter:

- Écrire obligatoirement à l'encre (et non au crayon) ;
- Pas de ratures (il y a une procédure comptable pour annuler une écriture),
- Pas d'effaceur (TYPEX, BLANCO...);
- Les pages d'un journal sont obligatoirement numérotées.

### **3.2. Le grand livre**

L'ensemble des comptes constitue le grand-livre. Le grand-livre est donc la collection complète des comptes, classés dans l'ordre des numéros du plan comptable. (CE, 2001 : 26) Les écritures qui ont été réalisées dans le journal général sont ici présentées par compte

puis en ordre chronologique. C'est avec les journaux qui ont servi à sa constitution, le document essentiel de la comptabilité.

Celui-ci se présente sous forme de fiche ou d'un listing informatique. Sur chaque page est imprimé un compte.

### 3.3. La balance

La balance est un tableau récapitulatif de l'ensemble des comptes à une date donnée qui va permettre de vérifier que l'on ne s'est pas trompé dans le report des écritures (inscrites dans les journaux) sur chaque compte concerné. (CE, 2001 : 27)

Outre son rôle de contrôle, la balance va également servir à donner une vue synthétique des comptes du grand livre et à préparer ainsi l'établissement du bilan et du compte de résultat.

**Tableau n°5 : La balance**

Numéro Comptes	Intitulés des Comptes	Mouvements		Soldes	
		Débit	Crédit	Débiteur	Créditeur

**Source CE (2001 :27)**

La balance correspond à une simple opération de regroupement, en un *tableau unique*, de tous les comptes ouverts, par le projet, dans son Grand livre.

Si la comptabilité est réalisée à la main, il faut faire les étapes suivantes :

**Tableau n°6 : Etapes de conception d'une balance (Comptabilité manuelle)**

<b>Vérifications</b>	<b>Explication</b>
Total des débits = Total des crédits	Égalité issue du principe de la partie double.
Total des mouvements = Total du Journal	Égalité issue du report des écritures du Journal dans Le Grand livre
Total des soldes débiteurs = Total des soldes créditeurs	Égalité issue du report du Grand livre à la Balance.

**Source CECI (2005 : 28)**

- Processus de clôture annuelle

La clôture annuelle intervient lorsque les opérations courantes ont été entièrement enregistrées et que la Balance avant inventaire ait été imprimée.

Le processus se présente ainsi :

1. Faire l'inventaire de caisse
2. Faire l'inventaire des biens durables
3. Faire l'amortissement des biens durables
4. Réaliser la cession des biens durables nécessaire

## 5. Ajuster les comptes de charges et produits

- Faire l'inventaire de caisse

Cette activité doit être effectuée comme pour une clôture mensuelle.

- Faire l'inventaire des biens durables

L'inventaire a pour objectif de constater l'existence physique des biens durables.

Pour faire l'inventaire de nos biens, il faut réaliser ces étapes :

1. Elaborer une fiche d'inventaire ;
2. Mettre à jour le Registre des biens durables ;
3. Faire l'inventaire physique : compter, vérifier, etc. ;
4. Enregistrer dans la fiche d'inventaire ;
5. Constater les écarts et les expliquer ;
6. Passer des écritures de régularisation en cas de besoin ;
7. Enregistrer les amortissements ;
8. Enregistrer les sorties de biens durables.

Bien que complexes, diversifiées et souvent contestées, les méthodes actuelles d'évaluation des projets de développement, s'efforcent de déterminer de la façon la plus objective, la pertinence, l'efficacité, les coûts et bénéfices des investissements ainsi que leur conversion en mesure de décisions utiles.( Cracknell, 1996 : 217)

## **CHAPITRE II : LA COMPTABILITE AU QUOTIDIEN**

Les projets de développement aboutissent toujours à des impacts sur l'environnement physique ou social. Ces impacts sont soit voulus ou non, soit positifs ou négatifs. En ce qui concerne les projets de développement, Brassard (1991 : 28) affirme que : « si l'on compare les objectifs programmés avec les résultats, le constat est assez décevant »

De ce malaise naît une interrogation sur les méthodes d'élaboration et d'évaluation des projets.

Face à ces constatations de plus en plus amères, il est alors nécessaire voire indispensable de comprendre la comptabilité des projets sous toutes ses formes afin de contribuer à pallier les effets d'éventuelles surprises désagréables.

### **2.1. Les différentes opérations comptables :**

D'après GIARD (1991 :102) les opérations comptables les plus importantes dans les projets concernent :

- La production de biens et services, d'où la nécessité de la facturation des services produits ;
- Les missions effectuées par le personnel et les membres dans le cadre des activités du projet;
- Les achats de biens et services ;
- Les subventions reçues des partenaires;
- Les mouvements d'entrée et de sortie de fonds;
- La gestion du personnel du projet.

#### **2.1.2. La facturation des services :**

Lorsque le projet réalise des prestations comme des études, des consultations, etc., elle doit établir une facture à l'adresse de son client; de même, elle peut établir une facture en faveur de son partenaire chaque fois qu'elle doit recevoir un paiement pour l'exécution d'un projet

### **Les différentes opérations courantes :**

Dans le cadre de la facturation, les opérations suivantes peuvent être réalisées :

1. Etablir la facture;
2. Recevoir le paiement partiel;
3. Recevoir le paiement complet;
4. Enregistrer en comptabilité.

### **Les pièces justificatives :**

Les pièces justificatives sont :

- La copie de la facture ;
- La copie du chèque du client ;
- Le bordereau d'encaissement de la banque ;
- Etc.

### **2.1.3. La gestion des subventions :**

Au cours de son activité, le projet pourrait bénéficier d'apports de fonds de la part des différents bailleurs selon KNOEPFEL (2001 : 73). Ces apports, appelés aussi Subventions sont de trois (3) catégories, en fonction de leur objet :

- Subventions d'investissement ou d'équipements : pour acquérir des biens durables ou financer des activités à long terme ; elles constituent un élément des capitaux propres du Bilan. Elles sont inscrites au crédit du compte « 14 Subvention d'investissement » dès qu'elles sont acquises et jusqu'à ce qu'elles aient rempli leur objet
- Subventions d'exploitation : pour compenser l'insuffisance des produits d'exploitation. Elles sont portées au crédit du compte « 71 Subventions d'exploitation » dès qu'elles sont reçues ;
- Subventions d'équilibre : pour compenser la perte que le projet aurait subie sans cette subvention. Elles constituent un élément des produits

exceptionnels. Elles sont enregistrées au crédit du compte « 77 Subventions d'équilibre » dès qu'elles sont octroyées au projet.

### **Les différentes opérations courantes :**

Dans le cadre de la gestion des subventions, les opérations suivantes peuvent être réalisées :

1. Encaissement de la subvention ;
2. Décaissements au titre de la subvention

#### **2.1.4. Gestion des missions :**

### **Les différentes opérations courantes :**

Selon la CCE (1993 : 12), dans le cadre de la gestion des missions, les opérations suivantes peuvent être réalisées :

1. Paiement d'une avance de mission ;
2. Justification de l'avance et paiement d'un complément de frais de mission ;
3. Justification de l'avance et versement du reliquat de frais de mission ;
4. Justification sans paiement ni reversement.

### **Les pièces justificatives :**

Ce sont :

- La fiche d'avance de mission ;
- La fiche de rapport financier de mission ;
- La copie du cheque ;
- La fiche d'engagement de dépenses ;
- Les reçus de carburant, de perdiem, d'hôtel, etc.

### **2.1.5. Les achats :**

#### **➤ Achat et gestion de biens consommables**

##### **Les différentes opérations courantes :**

Dans le cadre de l'achat et la gestion des biens consommables, les opérations suivantes peuvent être réalisées :

1. Approbation de la fiche d'engagement de dépenses ;
2. Décaissement ;
3. Enregistrement comptable.

##### **Les pièces justificatives :**

Ce sont :

- Le bon de commande ;
- La facture originale ;
- La fiche d'engagement de dépenses ;
- La copie du cheque de paiement ;
- Etc.

#### **➤ Achat et gestion des biens durables**

##### **Les différentes opérations courantes :**

Dans le cadre de la gestion des biens durables, les opérations suivantes peuvent être réalisées :

1. Approbation de la fiche d'engagement de dépense ;
2. Paiement de la facture du fournisseur de biens durables ;
3. Enregistrement comptable.

##### **Les pièces justificatives :**

Ce sont :

- Le Bon de commande ;
- Le Bon de livraison ;
- Les factures pro forma et la facture définitive ;
- La fiche d'engagement de dépenses ;
- La copie du cheque ;
- Etc.

### **2.1.6. Gestion des ressources humaines**

#### **La gestion des salaires**

##### **Les différentes opérations courantes**

La réglementation prévoit que tout employeur, qu'elle que soit son activité doit établir un bulletin de paie pour chaque salarié (GIARD, 1991 : 107) et procéder au paiement des salaires après retenue à la source au titre de :

- Cotisations à la CNSS
- L'impôt sur les traitements et salaires (selon barème),

Dans le cadre de la gestion des salaires, les opérations suivantes peuvent être réalisées :

1. Elaboration des états de salaires ;
2. Approbation fiche d'engagement de dépenses ;
3. Paiement des salaires ;
4. Enregistrement.

##### **Les pièces justificatives :**

- Etat de salaires ;
- Fiche d'engagement de dépenses ;
- Copie du cheque de paiement ;
- Etc.

### **2.1.7. La gestion de la trésorerie :**

#### **➤ Gestion de la petite caisse**

Dans un projet, comme dans toute autre structure, des opérations d'encaissement et de paiement peuvent être autorisées en espèces. Pour cela, une caisse est créée pour réaliser ces opérations physiques. Dans certains projets, cette caisse est appelée la « petite caisse de fonctionnement ». Ainsi, les dépenses courantes de petits montants sont réglées par cette caisse. Le plus souvent, cette caisse est alimentée à partir d'un retrait bancaire.

Au niveau du Plan comptable des projets un compte « 57 Caisse » est créé.

Les opérations d'encaissement sont portées au débit du compte « 57 Caisse » par le crédit d'un compte de tiers (par exemple : client) ou de produits ;

Les opérations de décaissement sont portées au crédit du compte « 57 Caisse » par le débit d'un compte de tiers (par exemple employé, fournisseur, etc.) ou de charges.

Le compte « 57 Caisse » présente un solde débiteur, soit un solde nul ; il ne peut en aucun cas être créditeur. (Maéso, 2007 : 95) Le solde débiteur est porté dans le poste « Disponibilités » à l'actif du Bilan.

Le comptable du projet est obligé de vérifier, régulièrement, que le solde de Caisse porté en Comptabilité concorde avec les espèces dans le coffre. C'est l'inventaire ou le contrôle de caisse.

#### **Les différentes opérations courantes :**

Les opérations suivantes peuvent être réalisées :

1. Emission d'un cheque pour approvisionner la petite caisse ;
2. Versement de l'espèce en caisse ;
3. Inventaire régulier de la caisse ;
4. Paiement des petites dépenses par la caisse ;
5. Arrêt de la caisse et approvisionnement.

➤ **Gestion des comptes bancaires :**

Le compte bancaire résulte d'un contrat de gestion de fonds par une banque pour son Client. Son fonctionnement est caractérisé par des variations de fonds. Selon la BEI (2001 : 8), du côté du client, on observe deux possibilités :

- soit un accroissement de fonds suite à un versement d'espèces, un versement de chèque(s), un virement reçu, etc.
- soit une diminution de fonds suite à l'émission d'un chèque (pour un paiement ou un retrait d'espèces) d'un ordre de virement effectué, etc.

Toute variation de fonds fera l'objet d'enregistrement d'une manière telle qu'à :

- Tout moment, l'on ait connaissance de la valeur théorique en compte; et aussi grâce à l'enregistrement comptable d'opérations bancaires par utilisation de logiciels appropriés;
- La fin de chaque mois, l'on puisse déterminer la valeur réelle en compte grâce à un rapprochement bancaire entre les relevés de la banque et les enregistrements comptables correspondants.

Le comptable du projet doit créer une subdivision du compte « 52 Banques » pour chaque compte bancaire ouvert.

- Les chèques ou virements émis par le projet sont portés au crédit du compte « 52 Banque » par le débit d'un compte de tiers, de charges ou de tout autre compte concerné ;
- Les chèques ou les virements reçus sont portés au débit du compte « 52 Banque » par le crédit d'un compte de tiers, de produits ou de tout autre compte concerné.

Le solde débiteur du compte Banque est porté dans le poste « Disponibilités » à l'Actif du Bilan ; alors que le solde créditeur figure au passif dans le poste « Emprunts auprès des établissements de crédit ».

### **Les différentes opérations courantes :**

Dans le cadre de la gestion des comptes bancaires, les opérations suivantes peuvent être réalisées :

1. Encaissement de fonds ;
2. Décaissements de fonds ;
3. Rapprochements bancaires mensuels.

### **2.2. Le rapprochement bancaire :**

Dans les dix premiers jours du mois  $m$ , le rapprochement bancaire des opérations arrêtées à la fin du mois  $m-1$  doit être effectué. Le travail est fait sur la base du grand livre du compte en question et le relevé bancaire de la même période. (BEI, 2001 : 9)

Chaque compte bancaire ouvert par le projet nécessitera un rapprochement bancaire. Celui-ci permet entre autres, de détecter à temps d'éventuelles erreurs commises :

- Soit par le comptable du projet ; dans ce cas procéder à la correction immédiate;
- Soit par la banque ; contacter alors immédiatement l'agent responsable du compte.

Pour assurer un bon suivi des opérations, les relevés ainsi que les rapprochements bancaires doivent être classés ensemble. Les talons de chèques seront également archivés.

Pour faire le rapprochement bancaire, il faut réaliser ces étapes :

1. Enregistrer toutes les opérations comptables de la période ;
2. Obtenir le relevé bancaire de la période ;
3. Faire le pointage (rapprochement) physique ;
4. Enregistrer les opérations rapprochées ;

### **2.3. Les limites de la comptabilité de trésorerie :**

En comptabilité de trésorerie, le fait générateur de l'enregistrement comptable est l'encaissement ou le décaissement et non l'engagement. Certaines opérations d'importance ne seront pas enregistrées. Ce sont :

- L'amortissement des biens durables ;
- Les créances et les dettes d'exploitation qui sont calculées à la clôture de l'exercice : charges à payer (factures d'eau, d'électricité, de prestations diverses dues mais non réglées au 31 décembre), produits à recevoir (revenus générés et dus pendant l'année mais non encaissés au 31 décembre) ;
- Les charges et les produits constatés d'avance.

### **2.4. Rappel des principes comptables permettant d'assurer la validité des données par rapport à la réalité :**

#### **Le principe de correspondance des bilans**

Selon ce principe, les soldes d'ouverture du bilan de l'exercice N+1 sont identiques aux soldes de clôture de l'exercice N.

#### **Le principe de spécialisation des exercices comptables**

Ce principe dispose que ne doivent être rattachés à chaque exercice comptable que les produits ou charges engendrés par l'activité ou les événements de cet exercice, et cela même si certains de ces produits ou charges ne sont encore encaissés ou décaissés lors de la clôture de l'exercice. (SYSCOA, 2002 :55)

L'application de ce principe conduit par exemple, à :

- Inscrire, dans les charges de l'exercice, les charges et les pertes probables;
- Répartir à la clôture de l'exercice les charges et les produits constatés d'avance;
- Inscrire dans le résultat de l'exercice les produits à recevoir et les charges à payer.

### **Le principe du coût historique**

La comptabilité est tenue suivant le principe du coût historique ce qui signifie que les biens de l'actif sont évalués à leur date d'entrée et à leur coût d'entrée exprimé en unités monétaires courantes.

### **Le principe de la continuité de l'exploitation**

Ce principe repose sur le fait que l'entreprise ou l'organisme est considéré comme étant en activité, c'est-à-dire comme devant continuer à fonctionner dans un avenir raisonnablement prévisible.

La définition du plan d'amortissement des biens durables découle de l'application de ce principe.

### **Le principe de l'importance significative**

Ce principe conduit à faire figurer dans les états financiers tous les éléments susceptibles d'avoir une influence sur le jugement des destinataires des états financiers sur le patrimoine, la situation financière, et le résultat de l'entreprise ou l'organisme.

Ce principe vise à donner aux destinataires des états financiers une information complète et suffisante leur permettant de porter un jugement objectif et motivé sur la situation exacte de l'entreprise ou l'organisme.

### **Le principe de la prééminence de la réalité sur l'apparence**

Ce principe revient à donner dans les états financiers la priorité à la réalité économique sur la forme ou l'apparence juridique. Son application conduit à inscrire à l'Actif des bilans de l'entreprise ou l'organisme, la valeur des biens mis à sa disposition alors qu'elle n'en est juridiquement pas le véritable propriétaire.

A travers cette modeste étude que nous venons de réaliser sur la comptabilité des projets, il est important de savoir que beaucoup de chercheurs, ont voulu contribuer (chacun à sa manière) à la gestion des projets.

Bien puisse au début paraître linéaire, la comptabilité des projets est en fait un modèle de gestion itérative. C'est-à-dire qu'il y a une rétroaction constante par rapport au processus de planification et de gestion à mesure que sont évalués les résultats.

## **CHAPITRE III : METHODOLOGIE DE L'ETUDE**

Après avoir dressé le cadre théorique de notre étude, nous présenterons dans les lignes qui suivent, la méthodologie adoptée tout au long de notre démarche. Pour ce faire nous allons procéder à l'élaboration d'un modèle d'analyse et définir les techniques correspondantes.

### **3.1. Le modèle d'analyse**

Pour faciliter la compréhension de notre démarche dans le cadre pratique de notre étude, nous avons adopté un modèle d'analyse. Nous admettons après avoir fait la revue de littérature qu'une gestion comptable des projets de développement dépend des outils comptables utilisés par ces derniers. Nous allons tenter d'élaborer un modèle avec comme variables les différents outils de système comptable des projets que sont la tenue de la comptabilité, la gestion de la facturation, la gestion des membres, la gestion des achats de biens durables, la gestion des ressources humaines et celle des missions.

**Tableau N°7 : Modèle d'analyse**

COMPOSANTES	ETAPES	TECHNIQUES
Prise de connaissance	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prise de connaissance générale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revue des documents existants</li> </ul>
Identification des outils de gestion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prise de connaissance des procédures</li> <li>• Evaluation préliminaire</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse du manuel de procédures</li> <li>• Informations sur les méthodes de justification des dépenses</li> </ul>
Evaluation des outils de gestion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluation définitive</li> <li>• Analyse des faiblesses</li> <li>• Recommandations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contrôle des opérations</li> <li>• Administration des fonds</li> <li>• Estimation du montant des dépenses</li> <li>• Vérifications</li> <li>• Rapprochements</li> </ul>

### 3.2. Les outils de collecte de données

Pour la collecte des informations, nous avons opté pour un entretien semi-structuré avec les personnes enquêtées au sein des institutions et des revues documentaires. Il a été établi au préalable, une fiche d'entretien (cf. ANNEXE n° 3) avec des questions ouvertes qui offrent la possibilité aux personnes enquêtées de s'exprimer librement sur le sujet abordé.

- **L'entretien**

Au cours de notre stage nous travaillions essentiellement sur les documents mais il nous fallait souvent des informations supplémentaires. Les personnes les plus indiquées pour répondre à nos préoccupations étaient surtout les comptables en service au projet et le Directeur du cabinet lui-même. Ces entretiens nous ont permis de recueillir le maximum d'informations sur les systèmes de fonctionnement du projet et les difficultés réelles

auxquelles il fait face. Il faut également compter le fait que nous sommes restés en contact permanent avec ces personnes jusqu'à l'établissement final du présent mémoire.

- **La revue documentaire**

C'est l'outil principal de collecte de données que nous avons utilisé dans le cadre de notre travail. Outre les informations recueillies pendant les entretiens, nous avons bénéficié d'une large gamme de documents (brochures, publications, articles, manuels) que les personnes enquêtées nous fournissent après les entretiens. Nous avons consulté dans le cadre de notre mémoire :

- Le document d'évaluation de la Banque Mondiale Rapport n° 23094-SE
- Le protocole d'accord entre le Sénégal et la Banque Mondiale
- Le manuel de gestion administrative du PNMLS
- Le manuel de procédures du PNMLS
- Le manuel Gestion de projet de l'USAID
- Le manuel Gestion de projet du (CNEP) Centre National d'Evaluation des Projets

## **CONCLUSION DE LA PREMIERE PARTIE**

Bien que complexes, diversifiées et souvent contestées, les méthodes actuelles de gestion des projets et programmes de développement, s'efforcent de déterminer de la façon la plus objective, la pertinence, l'efficacité, les coûts et bénéfices des investissements ainsi que leur conversion en mesure de décisions utiles.

Cependant aucun outil de gestion aussi quantitatif que qualitatif soit-il, ne peut fournir à lui seul les informations nécessaires aux choix adéquats pour les investissements.

Il serait par ailleurs temps d'accorder plus d'intérêts aux méthodes d'évaluation impliquant davantage aussi bien le côté social que le côté économique dans les mesures de valeurs des projets.

**DEUXIEME PARTIE**

**GESTION COMPTABLE DU  
PNMLS**

## **INTRODUCTION DE LA DEUXIEME PARTIE**

La partie pratique consistera essentiellement à rendre compte de la mission de gestion comptable du PNMLS par l'Agence fiduciaire. Mais il est nécessaire de présenter le projet pour une meilleure compréhension de sa comptabilité proprement dite. Les efforts de développement depuis longtemps consentis en faveur des pays en voie de développement, n'ont pas tenu leur promesse. Des évaluations récentes comme celles de l'OCDE à la fin des années 80 indiquaient qu'une part importante des projets de développement aboutissait à des résultats médiocres (CE, 2001 : 2). Pour ces raisons, nous allons expliquer le processus de gestion comptable du PNMLS, analyser les éventuelles failles du processus et faire des recommandations.

## **CHAPITRE IV : PRESENTATION DU PNMLS**

Le Conseil National de Lutte contre le SIDA (CNLS), créé par le décret N° 2001 – 1063 du 10 décembre 2001, est l'instance qui au Sénégal, est chargée d'assurer le suivi de la mise en œuvre du Programme National Multisectoriel de Lutte contre le SIDA. Le CNLS a un caractère consultatif et est placé sous la présidence du Premier Ministre.

Dans ce chapitre, nous procéderons à la description de l'existant en présentant le PNMLS en ce qui concerne ses objectifs et ses principaux composants.

### **4.1. HISTORIQUE ET MISSIONS**

Le CNLS a notamment pour mission :

- de veiller à la bonne exécution des décisions et recommandations issues de ses réunions, relatives au Programme National Multisectoriel de Lutte contre le SIDA au Sénégal ;
- de conseiller et d'assister le gouvernement dans la définition et l'orientation de la politique de lutte contre le SIDA et dans la recherche des voies et moyens pour sa mise en œuvre ;
- de procéder à l'étude des questions que le Président de la République, le Premier Ministre et les autres institutions lui soumettent, dans le domaine de la Lutte contre le SIDA

Le Secrétariat Exécutif du Conseil, organe exécutif, est chargé de la coordination, du suivi et de l'évaluation de ce Programme National Multisectoriel de Lutte contre le SIDA.

### **4.2. Organisation générale du PNMLS**

Le PNMLS est divisé en trois grandes parties : les acteurs institutionnels, les acteurs publics et para publics et enfin les acteurs de la société civile.

#### **4.2.1. Acteurs Institutionnels :**

Ils sont constitués par le CNLS, le SECNLS, le CRLS, le CDLS, le CLLS et enfin l'Agence fiduciaire.

##### **4.2.1.1. Le Conseil National de Lutte contre le Sida (CNLS) :**

Il est constitué par les représentants de la société civile, notamment des jeunes, des femmes, de groupes religieux, de personnes infectées par le VIH, d'ONG, de communautés régionales et locales ainsi que d'éminents spécialistes du VIH/SIDA.

La présidence du CNLS est assurée par le Premier Ministre et la vice-présidence par le Ministre de la Santé et de la Prévention Médicale.

- **Composition du CNLS :**

- **Président** : Premier Ministre

- **Vice-président** : Ministre de la Santé, et de la Prévention médicale

- **Membres :**

- Les Membres du gouvernement ;
- Un Député représentant de l'Assemblée Nationale ;
- Un membre du Conseil de la République pour les Affaires Économiques et Sociales ;
- Le Coordonnateur du Programme National Multisectoriel de Lutte contre le SIDA ;
- Le Coordonnateur de la Commission Mixte des Bailleurs de Fonds appuyant la lutte contre le SIDA ;
- Le Président du Groupe Thématique ONUSIDA ;
- Les représentants des Partenaires de la Coopération Internationale ;
- La Présidente de la Fédération Nationale des Groupements de Promotion Féminine ;
- Le Président du Conseil des ONG luttant contre le SIDA ;

- Le Président du réseau des ONG intervenant dans la Santé le SIDA et la Population ;
- La Présidente de l'Association des Femmes luttant contre le SIDA (SWAA) ;
- Le Président du Conseil National de la Jeunesse du Sénégal ;
- Deux représentants du secteur privé ;
- Deux représentants du Réseau des Personnes Vivant avec le VIH ;
- Le Président de l'Association des Présidents de Conseil Régional ;
- Le Président de l'Association des Maires du Sénégal ;
- Le Président de l'Association des Présidents de Conseil Rural ;
- Deux (2) Représentants de l'Alliance des Religieux contre le SIDA ;
- Le Président du Réseau Sénégalais de Recherche sur le SIDA.

Le Conseil National de Lutte contre le SIDA peut s'adjoindre toute personne ou institution qualifiée pour l'assister dans l'exécution de ses missions.

Sont créés au niveau des régions et des départements, des comités régionaux et départementaux de lutte contre le SIDA présidés respectivement par les gouverneurs et les préfets.

Le Ministre de la Santé et de la Prévention, Vice-président, contrôle l'exécution des résolutions du Conseil National de Lutte contre le SIDA.

• **Mission du CNLS :**

- Veiller à la bonne exécution des décisions et recommandations issues de ses réunions, relatives au Programme National Multisectoriel de lutte contre le SIDA ;
- Conseiller et assister le gouvernement dans la définition et l'orientation de la politique de lutte contre le SIDA et dans la recherche des voies et moyens pour sa mise en œuvre ;
- Procéder à l'étude des questions que le Président de la république, le premier Ministre et les autres institutions lui soumettent, dans le domaine de la lutte contre le SIDA.

#### **4.2.1.2. Le Secrétariat Exécutif du Conseil National de Lutte contre le Sida (SECNLS)**

Il est placé sous l'autorité du Premier Ministre, Président du Conseil National de Lutte contre le SIDA.

Il est l'organe d'exécution du CNLS. Il coordonne toutes les activités de lutte contre le VIH/SIDA, y compris les activités prévues dans le cadre du Projet. Il est chargé d'approuver les plans d'action annuels soumis par les ministères techniques, la société civile et le secteur privé en concordance avec les objectifs du plan stratégique national de lutte contre le VIH/SIDA.

Le **Secrétariat Exécutif du CNLS** veille à l'exécution des différents plans d'action, à leur cadrage dans le Plan Stratégique, à la coordination des différentes interventions. Il développera des initiatives et des stratégies adaptées à l'évolution des connaissances sur l'épidémie du VIH/SIDA.

Le Secrétariat Exécutif remettra un rapport de synthèse trimestriel sur la lutte contre le SIDA au Premier Ministre qui assure la présidence du Conseil National lors de ses réunions périodiques avec le Secrétariat Exécutif ; une copie de ce rapport sera transmise au Ministre de la Santé et de la Prévention Médicale, Vice Président du Conseil National de Lutte contre le Sida. Il sera chargé du suivi des orientations et recommandations du Conseil National.

#### **4.2.1.3. Le Comité Régional de Lutte contre le Sida (CRLS)**

Le CRLS représente le CNLS au niveau régional. Il est coordonné par le Médecin Chef de Région, assisté par le responsable EPS (Éducation pour la Santé).

Le CRLS est chargé :

- de promouvoir le plaidoyer sur les plans financier, politique, religieux, communautaire ;
- d'assurer la coordination, le suivi et l'évaluation ;
- d'assurer l'interface avec les partenaires nationaux et au développement intervenant dans la région ;
- d'assurer la veille et l'alerte.

#### **4.2.1.4. Les Comités Départementaux de Lutte contre le Sida**

Le CDLS est composé du Préfet, du Médecin chef de district, des points focaux des ministères, des collectivités locales, des présidents des comités de santé, de la presse locale et des ONG, et OCB, intervenant au niveau du département.

Le Médecin – Chef de district est le coordonnateur du CDLS. Le CDLS est chargé :

- d'assurer le plaidoyer pour l'élaboration de plans d'action de lutte contre le SIDA au niveau communautaire, des organismes de la société civile et du secteur privé ;
- d'assurer la coordination, le suivi et l'évaluation des activités de lutte contre le SIDA menées au niveau départemental par les secteurs ministériels, les organismes de la société civile et du secteur privé.

#### **4.2.1.5. Le Comité Local de Lutte contre le Sida (CLLS)**

Le CLLS est composé du Sous-préfet, de l'Infirmier chef de poste, des présidents des conseils ruraux, des présidents des comités de santé, des ONG, et OCB intervenant au niveau de la communauté rurale, des présidentes des groupements de femmes et des chefs religieux.

La coordination du CLLS est assurée par le Médecin chef de district ou son représentant ou l'Infirmier Chef du poste de santé du chef lieu d'arrondissement. La présidence du CLLS est assurée par le Sous-préfet.

Le comité local aura pour tâches de :

- Recenser et d'appuyer les Organisations Communautaires de Base (OCB) pour la mise en œuvre de leurs activités ;
- Assurer le plaidoyer et l'assistance technique nécessaire à l'élaboration des plans d'action de lutte contre le SIDA au niveau communautaire ;
- Assurer la coordination, le suivi et l'évaluation des activités de lutte contre le SIDA menées au niveau communautaire ;

#### **4.2.1.6. L'Agence Fiduciaire**

- **Mise en œuvre de l'Agence**

La mise en œuvre de l'Agence découle de l'engagement de l'État du Sénégal et des partenaires au développement en vue de gérer les finances de la pandémie du SIDA avec efficacité et en toute transparence d'une manière qui réponde aux besoins d'efficacité et de transparence.

L'Agence qui relève des structures du faire faire est conçue et constituée comme l'organe chargé de procéder à la planification des ressources en vue de les encaisser dans des délais adéquats et de procéder aux décaissements au profit des différents acteurs, tout cela, selon un rythme satisfaisant pour toutes parties prenantes.

Les traits principaux de l'Agence sont : d'être un organisme géré de façon moderne indépendante et capable de rendre compte régulièrement à tous les acteurs et à toutes les parties prenantes. L'agence insérée dans le dispositif est au carrefour de toutes les opérations financières en amont comme en aval disposant d'outils modernes de gestion. L'agence servira également d'assistant technique et veillera à disséminer auprès de tous les acteurs et notamment des organismes communautaires de base, les meilleures pratiques de gestion comptable et financière.

En faisant cela, l'Agence contribuera par l'introduction d'outils modernes de gestion et de pratiques saines, à l'envergure et au renforcement d'un corps d'acteurs sociaux qui constitueront la meilleure garantie de la pérennité de la lutte contre le Sida.

La gestion financière du Projet et le suivi évaluation des aspects financiers du programme seront confiés à l'Agence Fiduciaire qui aura à mobiliser les ressources de manière souple et efficace au profit des bénéficiaires du Projet.

- **Mission de l'Agence Fiduciaire**

**Le détail des prestations attendues dans le cadre de cette phase est mentionné ci-dessous :**

- Le consultant mettra à jour périodiquement le manuel de procédures administratives, comptables et financières.
- Le consultant assurera la formation initiale et continue de l'ensemble des acteurs (Secrétariat Exécutif, ministères, société civile, etc.)
- Assurer la préparation et la gestion administrative et financière des contrats, la préparation et le suivi des budgets et de la trésorerie, la gestion du compte spécial et du compte de la contrepartie de l'État, l'élaboration des états financiers du projet, conformément aux normes comptables admises et aux règles de présentation de la Banque Mondiale. L'Agence pourra éventuellement jouer ce rôle pour les autres partenaires la mandatant.
- Établir et gérer des comptes régionaux pour la facilitation de l'accès aux fonds par les structures décentralisées du projet.
- Effectuer les règlements pour appuyer les activités initiées par les ministères et la société civile, le secteur privé, les Unités de coordination nationales et régionales dans le cadre du projet, conformément au manuel des procédures administratives, financières et comptables.
- Gérer les systèmes d'information financière et appuyer le personnel du SEN/CNLS et de l'Agence au niveau central et régional pour l'utilisation effective du logiciel Hi - Project.
- Établir les rapports périodiques de suivi financier trimestriel du projet.

#### **4.2.2. ACTEURS PUBLICS ET PARAPUBLICS**

##### **4.2.2.1. Les ministères techniques :**

Les ministères techniques concourent à la planification, à la mise en œuvre du programme en qualité de membres du CNLS. Toutefois, tous les ministères techniques sont considérés comme éligibles. Ils ont un rôle :

- de coordination ;
- de plaidoyer ,
- et de suivi de leur plan sectoriel.

Ce sont :

- ✓ *Le Ministère de la Santé et de la Prévention Médicale (MSPM)*
- ✓ *Le Ministère de l'Éducation (ME)*
- ✓ *Le Ministère de la Jeunesse (MJ)*
- ✓ *Le Ministère des Forces Armées*
- ✓ *Le Ministère de la Femme de la Famille et du Développement Social (MFFDS)*
- ✓ *Le Ministère de la Fonction Publique, du Travail, de l'Emploi et des Organisations Professionnelles (MFPTEOP) :*
- ✓ *Le Ministère des Affaires Étrangères, de l'Union Africaine et des Sénégalais de l'Extérieur (MAEUASE)*
- ✓ *Le Ministère du Tourisme (MT).*
- ✓ *Le Ministère des Infrastructures, de l'Équipement et des Transports (MIET)*
- ✓ *Le Ministère chargé des collectivités locales*
- ✓ *Le Ministère chargé des Petites et Moyennes Entreprises de l'Entreprenariat Féminin et de la Micro finance*

#### **4.2.2.2. La Commission Nationale de Validation des projets :**

Elle est chargée de valider les plans d'action et projets. La Commission se réunit si le quorum de cinq membres est atteint ; les décisions sont prises à la majorité simple des membres présents. La décision de la Commission nationale de validation doit faire l'objet d'une notification au bénéficiaire et au SE/CNLS

#### **4.2.2.3. La Commission Régionale de sélection :**

La Commission est composée :

- des membres du comité technique restreint du CRLS
- d'un représentant du CDLS impliqué

L'Agence Fiduciaire et le SECNLS peuvent assister aux réunions de la commission sans avoir le droit de vote.

La commission se réunit si le quorum est atteint, les décisions sont prises à la majorité simple des membres présents.

La décision de la commission régionale de validation doit faire l'objet d'une notification au demandeur. En cas de réponse positive, un contrat sera signé entre le demandeur et l'Agence Fiduciaire sur la base du PV de la commission de sélection.

#### **4.2.2.4. Les services déconcentrés des ministères techniques:**

Ce sont les démembrements des ministères techniques retenus au niveau national. Elles concourent à la mise en œuvre des plans sectoriels de leur ministère de rattachement notamment dans la supervision des activités et la formation.

#### **4.2.2.5. Les structures de références spécialisées :**

Elles sont constituées par :

- Les Hôpitaux régionaux, les centres de santé, les postes de santé du secteur public et privé
- Les banques de sang régionales
- La Pharmacie Nationale d'Approvisionnement
- Les centres ADO
- Pools régionaux de formation (MEN)
- Les structures de références des autres ministères impliquées.

Ces structures de référence remplissent les mêmes fonctions que celles du niveau national mais à l'échelon régional.

#### **4.2.3. ACTEURS DE LA SOCIETE CIVILE :**

Ils sont au nombre de trois : les ONG, le secteur privé et les OCB.

#### **4.2.3.1. Les Organisations Non Gouvernementales (ONG)**

Les ONG, à forte expérience, sélectionnées sont chargées :

- de démarrer les activités de la société civile dans le cadre du projet de la banque mondiale afin de susciter le goût du travail bien fait, la pérennisation des activités démarrées et l'atteinte des objectifs de changement de comportement
- d'assurer le suivi et l'évaluation interne des ONG et OCB ayant besoin d'un encadrement technique ;
- de produire au besoin des rapports de suivi et d'évaluation au secrétariat exécutif du CNLS ;
- de susciter l'émergence de nouvelles associations à base communautaire luttant contre le Sida à travers des actions de mobilisation de grande envergure ;
- d'accompagner les Personnes Vivant avec le VIH et leurs familles ;
- de prendre en charge nutritionnelle dans le cadre de la transmission et la scolarisation ;
- de promouvoir la prise en charge médicale et psychosociale des PVVIH et des orphelins du sida dans les structures sanitaires et des OCB ainsi qu'à domicile ;
- de favoriser l'organisation en réseau des ONG, OCB et autres associations en vue d'harmoniser et d'uniformiser les messages.
- de mettre en œuvre des programmes spécifiques touchant les migrants, les tradipraticiens, les religieux... ;
- de promouvoir les grandes mobilisations sociales lors des grands évènements comme la journée mondiale de lutte contre le SIDA, les semaines nationales Jeunes/SIDA et Femmes/SIDA, ainsi que dans les grandes campagnes itinérantes organisées à travers le pays.

#### **4.2.3.2. Le Secteur privé :**

Il est constitué par les entreprises du secteur formel et informel ainsi que des organisations professionnelles que sont les regroupements d'employeurs (CNP, CNES...) et les syndicats des travailleurs.

Ce secteur sera chargé :

- de promouvoir le changement de comportement ;
- de promouvoir et de mettre à la disposition de ses employés et adhérents des préservatifs féminins et masculins ;
- de prendre en charge les malades sur le plan médical et psychosocial ;
- de promouvoir la recherche.

#### **4.2.3.3. Les Organisations Communautaire de Base (OCB)**

Les Associations Sportives et Culturelles, les groupements de femmes soumettent des projets axés sur les activités IEC pour :

- la promotion de changement de comportement ;
- la promotion et la mise à disposition des communautés des préservatifs féminins et masculins ;
- l'accompagnement des malades à domicile avec tout le soutien moral et matériel par le counselling ;
- la prise en charge des orphelins et la mise sur pied de petits projets générateurs de revenus.

Le PNMLS proposé aura pour missions principales d'appuyer à l'échelle nationale la mise en œuvre du PNLS en vue d'atténuer l'impact négatif de l'épidémie VIH/SIDA sur le développement du Sénégal. Il poursuivra cet objectif dans le cadre d'une approche multi-sectorielle de :

- réduction du risque de transmission sexuelle, sanguine et verticale du VIH ;
- amélioration de l'état sanitaire et la qualité de la vie des personnes vivant avec le virus (PVV)
- atténuation de l'impact socio-économique de l'épidémie sur les populations vulnérables.

Le Programme apporte son appui à la mise en œuvre du Cadre Stratégique National de Lutte contre le VIH/SIDA. Le PNMLS encourage les actions du secteur public, les initiatives communautaires et celles du secteur non-gouvernemental (entreprises, ONG et confessions religieuses). Aussi le projet devrait-il couvrir un large éventail d'activités à travers des marchés pour la réalisation de travaux, et la fourniture de biens et services.

## **CHAPITRE V : GESTION COMPTABLE DU PNMLS**

La Banque mondiale affirme que la moitié des projets de développement qu'elle a financés en Afrique, se sont soldés par un échec pur et simple (BM, 2003 : 11).

Parmi les diverses raisons explicatives de cet échec, figurent de façons très significatives les approches et les méthodes de préparation et de suivi-évaluation et de gestion comptable qu'employaient les techniciens du développement.

Ces anciennes méthodes constituent ce qu'on appelle les méthodes classiques de préparation de projets de développement. (BAUM et TOLBERT, 1987 : 24)

GIARD (1991 :102) que de nos jours, les opérations comptables les plus importantes dans les projets concernent :

- La production de biens et services, d'où la nécessité de la facturation des services produits
- Les membres des projets : le versement de leurs droits d'adhésion et des cotisations annuelles
- Les missions effectuées par le personnel et les membres dans le cadre des activités du projet
- Les achats de biens et services
- Les subventions reçues des partenaires
- Les mouvements d'entrée et de sortie de fonds
- La gestion du personnel du projet
- La gestion budgétaire.

### **5.1. PROCEDURES DE MOBILISATION DES RESSOURCES AUPRES DES BAILLEURS**

Les principaux Bailleurs du programme sont :

- la Banque Mondiale ;
- le Gouvernement du Sénégal ;
- le Fonds Mondial ;
- l'Union Européenne ;
- l'USAID.

Dans le cadre de l'exécution de ce Projet financé par un Crédit AID 3601 SE, nous retiendrons principalement deux Bailleurs : la Banque Mondiale (AID) et le Gouvernement du Sénégal pour la Contrepartie.

#### **5.1.1. Les ressources AID :**

Les fonds AID alimentent le Compte Spécial du Programme ouvert à la CBAO en 2003, le niveau du Compte Spécial était fixé à FCFA 700 000 000. La première réalimentation du compte a eu lieu suite à une demande établie par la DDI ; ces fonds sont utilisés pour l'exécution du Programme. A la fin du premier mois d'utilisation, l'Agence Fiduciaire doit établir la première demande de remboursement des fonds.

La demande de Remboursement de Fonds (DRF) ne doit pas dépasser le montant autorisé qui est équivalent à **FCFA 700 000 000**.

Les demandes de remboursement seront établies aux périodes suivantes :

- une fois par mois ;
- ou lorsque le compte spécial sera réduit au tiers.

**NB** : La DRF est établie de manière automatique par le Logiciel de Gestion du Programme

On distingue 5 étapes pendant l'élaboration d'une DRF à savoir :

➤ **1<sup>er</sup> Étape :**

Aux périodes citées ci-dessus, on s'assure au niveau de la comptabilité que tous les paiements effectués sur la période considérée sont correctement saisis dans le système et que le rapprochement bancaire est établi.

➤ **2<sup>ème</sup> Étape :**

Sur la base du relevé bancaire de la période considérée, l'agent chargé d'établir la DRF entre dans le module de la Réalimentation du Logiciel, crée la DRF et commence ensuite à sélectionner un à un les montants figurant sur le relevé bancaire et saisis en comptabilité pour les affecter à la DRF créée.

➤ **3<sup>ème</sup> Étape**

Après la sélection des montants payés sur le Compte Spécial, l'agent édite la DRF suivant les catégories de dépenses ; effectue les contrôles de cohérence et d'exactitude, et établit l'état de rapprochement bancaire du compte spécial conformément au modèle de la Banque Mondiale

#### ➤ 4<sup>ème</sup> Étape

L'agent remplit le formulaire 1903 de la banque mondiale (conformément au manuel de décaissement).

#### ➤ 5<sup>ème</sup> Étape

La DRF ainsi établie comprend :

- la lettre de transmission à la DDI
- la liste de vérification des éléments constitutifs de la DRF
- le Formulaire 1903 rempli
- l'état de rapprochement bancaire du compte spécial
- l'état récapitulatif des dépenses par catégorie
- les relevés des dépenses (SOE) dont les pièces justificatives sont conservées au sein de l'Agence aux fins entre autres, de contrôle par le personnel de la Banque et de mise à disposition lors des audits annuels.
- l'état récapitulatif des dépenses (accompagnées des pièces justificatives) suivantes effectuées sur le Compte Spécial :
  - les marchés de travaux d'un montant supérieur à US \$ 100 000
  - les marchés de fournitures de bureau supérieur à US \$100 000
  - les marchés supérieurs à US \$ 50 000 pour les consultants individuels.
- Relevé bancaire de la période correspondante référencé aux dépenses de l'état récapitulatif et du relevé des dépenses (SOE).

La DRF ainsi préparée par l'Agence Fiduciaire est envoyée par lettre de transmission à la DDI qui se chargera de la transmettre à la Banque Mondiale Washington pour la réalimentation du compte spécial via la Mission résidente. Suite à l'évolution rapide du volume des activités, le Programme a demandé et obtenu le relèvement du niveau du Compte Spécial à **FCFA 1 400 000 000**.

#### **5.1.2. Rapport de Suivi Financier (RSF) :**

Le Rapport de Suivi Financier doit être élaboré conformément aux Directives de l'IDA en la matière. Ces Directives s'appliquent à tous les Projets évalués à partir de Janvier 2002.

Le Rapport de Suivi Financier rend compte de l'utilisation des Fonds ; de l'avancement physique des activités et de l'exécution de la passation des marchés. En effet, il permet de vérifier :

- si les fonds décaissés au titre des Projets servent aux fins pour lesquelles ils ont été fournis ;
- si l'exécution du Projet est en bonne voie ;
- si les coûts budgétisés ne sont pas dépassés.

Il n'y a pas de format standard pour le RSF mais plutôt un modèle proposé par les Projets, discuté et validé avec la Banque Mondiale.

Le RSF validé peut être utilisé comme moyen de mobilisation des fonds ; il doit contenir entre autres informations :

- les sources et demandes réelles de fonds pour le projet, cumulativement et pour la période couverte par ledit rapport, et les sources et demandes de fonds prévus pour le projet pendant la période des six mois suivant la période couverte par ledit rapport ;
- les dépenses financées sur le montant du crédit pendant la période couverte par ledit rapport et les dépenses proposées au financement sur le montant du crédit durant la période des six mois suivant la période couverte par ledit rapport ;
- le progrès physique dans la réalisation du projet cumulativement et pour la période couverte par ledit rapport ;
- l'explication des divergences entre les objectifs réels de mise en œuvre pour l'exécution du projet et ceux préalablement prévus ;
- l'état de la passation des marchés sous le projet et des dépenses sous contrats financés sur le montant du crédit à la fin de la période couverte par ledit rapport.

### **5.1.3. Les Fonds de contrepartie :**

Les fonds de contrepartie sont mobilisés conformément aux règles des finances publiques en s'assurant que les fonds prévus dans l'accord de crédit sont bien disponibles. Dans le cadre de l'exécution de ce projet une procédure exceptionnelle de mise en place des fonds

de la contrepartie est appliquée : un compte est ouvert dans une banque commerciale plus précisément à la SGBS ; ce compte est géré à l'image du Compte Spécial, avec les mêmes signataires.

Une des conditions de mise en vigueur du Projet était la mise en place d'une contrepartie décaissable de FCFA 140 000 000 et le total de la contrepartie d'une partie non décaissable d'environ 820 000 USD.

En 2004, le gouvernement du Sénégal a décidé d'octroyer tous les ans au Programme un budget annuel de fonctionnement de FCFA 200 000 000.

Après le vote budgétaire, le Ministère des Finances envoie au SEN/CNLS une notification de crédit budgétaire à la suite de laquelle le SEN envoie un courrier à la Primature pour la mise à disposition des Fonds.

## **5.2. LES FONCTIONS DE GESTION DES RESSOURCES**

On parlera de la gestion budgétaire et de la gestion de la trésorerie.

### **5.2.1. La gestion budgétaire :**

La gestion budgétaire a pour but de rendre cohérentes les actions définies par le SEN/CNLS et les différents acteurs dans leurs projections financières.

#### ***❖ Le budget***

Le budget est le meilleur moyen d'optimiser l'utilisation de ressources financières limitées en accord avec les objectifs à atteindre.

Le budget est défini comme étant l'expression financière chiffrée des plans prévisionnels d'exploitation. C'est un élément important de la gestion de l'entreprise. Il permet de s'assurer que tous les secteurs de l'entreprise sont sur de bons rails.

La **procédure budgétaire** comporte :

- la préparation budgétaire ;
- l'exécution budgétaire ;
- le contrôle budgétaire

## ❖ La préparation budgétaire

Elle est tout d'abord technique. A partir du troisième trimestre de l'année, le Coordonnateur du SEN en fonction des objectifs du Plan Stratégique communique aux différents acteurs (principalement les secteurs Ministériels, et les Unités de Coordination), une note directive sur les orientations du projet de budget et leur demande de préparer leur plan d'action en vue d'une mise en place d'un budget annuel.

Les plans d'action intégrés du niveau national et régional du secteur public sont transmis au Chargé du Secteur Public qui en relation avec les autres chargés de Programme, effectue l'étude et la faisabilité technique, s'assure de leur adéquation par rapport aux objectifs du Projet conformément aux Directives du Coordonnateur du SEN.

## ❖ L'exécution budgétaire

Les principes Directeurs pour l'exécution budgétaire sont :

- Les activités doivent être exécutées conformément au budget validé.
- Les gestionnaires doivent veiller à ce que le budget ne finance que les activités pour lesquelles il a été mis en place.
- Les gestionnaires ont une obligation de compte rendu sur ce qui leur a été confié.
- Aucune dépense ne doit être exécutée sans l'autorisation de la personne habilitée à le faire.
- Toute dépense autorisée doit faire l'objet de pièce justificative en bonne et due forme.

Le budget est mis en place le 1<sup>er</sup> Janvier de chaque année ; toutefois, le budget de l'année précédente comporte une période complémentaire d'exécution qui permet de liquider les dépenses engagées avant la fin de l'année dont le montant n'était pas définitivement arrêté. Le budget validé est saisi dans le logiciel et exécuté par le biais des procédures d'acquisition.

### ❖ **Le Suivi budgétaire**

Le suivi budgétaire est une partie très importante de l'exécution budgétaire en ce sens qu'il permet de tirer la sonnette d'alarme en cas de dépassement.

L'agence Fiduciaire met à la disposition des gestionnaires un outil très simple pour suivre leur budget: il s'agit de la fiche de suivi budgétaire.

Tout écart doit faire l'objet de justification.

Le suivi budgétaire est effectué par le Système informatisé de gestion qui permet :

- dès la saisie des écritures comptables, de procéder à la ventilation analytique des dépenses par source, composante de l'accord de crédit, convention, composante stratégique, stratégie, activité, bénéficiaire et enfin zone d'intervention.
- l'édition de documents et rapports utiles à la gestion budgétaire par Catégorie et par Composante.

### ❖ **Le Contrôle budgétaire**

Le contrôle général des activités financières du programme est du ressort de l'Agence Fiduciaire, de la Banque Mondiale, des Auditeurs Externes. Le contrôle de l'exécution budgétaire est effectué à deux niveaux :

- Le premier niveau de contrôle est effectué au sein de la structure bénéficiaire des financements. Le gestionnaire doit veiller à ce que le budget finance les activités pour lesquelles il a été mis en place. (Contrôle à priori).
- Le deuxième niveau de contrôle est externe à la structure bénéficiaire des financements et est effectué par la Banque Mondiale, l'Agence Fiduciaire et les auditeurs externes (contrôle à posteriori).

### **5.2.2. Gestion de la trésorerie**

Une gestion de trésorerie rigoureuse devrait permettre à l'Agence une utilisation pertinente des fonds dont dispose le projet.

Les comptes bancaires sont alimentés par l'encaissement des ressources financières suivantes :

- les fonds IDA ;
- les ressources diverses (autres bailleurs) ;
- les fonds de contrepartie ;

Les décaissements composés essentiellement :

- du financement des activités des acteurs ;
- des divers frais de gestion

### ❖ **Gestion des comptes bancaires**

Les fonds doivent être déposés dans des banques présentant une surface financière saine.

Une attention particulière devra être portée sur les dates de valeur des différents relevés bancaires ; pour ce faire, l'Agence devra mensuellement effectuer un rapprochement entre les dates de valeur et les dates d'opération des différents comptes bancaires du Projet.

### **L'ouverture de compte bancaire**

- Les bénéficiaires du programme sont tenus d'ouvrir des comptes bancaires, postaux, ou d'épargne et de crédit. Les comptes bancaires permettent de suivre la traçabilité des opérations financières. pour une meilleure gestion de ces fonds. Un compte doit être ouvert pour chaque bailleur.

### **Co- gestion des comptes bancaires**

- La Co-signature est obligatoire ; les chèques doivent être signés par exemple par le gestionnaire (trésorier) et le Coordonnateur. En aucun cas une personne ne peut seule signer les chèques finançant les activités des bénéficiaires du programme.

Au niveau central, dans le cadre de la gestion du compte spécial,

Les chèques sont obligatoirement signés par le coordonnateur du SE/CNLS et le Directeur de l'AF. En cas d'absence d'un des Responsables, il est remplacé par ses suppléants. Les quatre Suppléants signent en cas d'absence des Responsables.

**A. Coordonnateur du SE/CNLS – Deux de ses Collaborateurs  
(Suppléants)**

**B. Directeur de l'AF – Deux des ses Collaborateurs (Suppléants)**

Pour le financement des activités au niveau décentralisé, des comptes bancaires

régionaux co-gérés par le Comptable et le Facilitateur seront ouverts pour les UAR. Tous les trimestres, le comptable et le Facilitateur préparent le plan de décaissement trimestriel sur la base des documents suivants :

- Les plans d'action non objectés par la banque Mondiale et ayant fait l'objet de conventions signées ;
- Les requêtes de financement se rapportant aux conventions signées avec la société civile au niveau régional ;
- Les plans d'action des Unités de Coordination ;
- Les budgets des UAR.

Le plan d'action trimestriel ainsi préparé est transmis au Coordonnateur du SEN qui l'impute aux chargés de Programme qui, après validation technique, le transmettent à l'Assistant Financier pour la préparation de l'ordre de paiement à faire signer par le Coordonnateur du SEN avant transmission à l'Agence Fiduciaire pour vérifications financières et décaissements

Le plan Trimestriel de décaissement doit être fait de sorte qu'on puisse identifier les périodes d'exécution de chaque activité afin de procéder à des financements mensuels des plans d'actions trimestriels

Le compte spécial qui alimente les comptes régionaux doit être justifié au moins une fois par mois. Pour que le niveau central puisse respecter cette clause, les responsables des UAR (comptables et facilitateurs) doivent veiller à ce que les justificatifs des deux

premiers mois virés, soient déposés à l'UAR et enregistrés dans le système Hi Projet suivant le calendrier ci-après :

- Au plus tard à la fin de la première quinzaine du deuxième mois les justificatifs du premier mois doivent être saisi dans le système ;

Si cette condition n'est pas respectée jusqu'à la fin du 2<sup>ème</sup> mois du trimestre en cours, le virement du 3<sup>ème</sup> mois n'intégrera pas les activités des bénéficiaires n'ayant pas justifié. Sauf cas exceptionnels, il n'y aura pas de virements individuels dans les comptes régionaux.

**NB** : Les virements régionaux n'intégreront pas les fonds des OCB. Leurs virements peuvent être effectués directement à partir du niveau central sur la base des informations contenues dans le plan de décaissement trimestriel. Exception faite pour les OCB se trouvant dans des localités n'ayant pas de banque, dans ce cas leurs financements seront inclus dans le plan de décaissement trimestriel de la Région à charge pour le comptable de les aider à mettre en place des caisses d'avance.

Au titre des règlements, sauf cas exceptionnels, les remises de chèques seront effectuées tous les vendredis soirs sauf urgence.

### **Le journal de banque**

- Toute dépense effectuée par chèque doit d'abord être répertoriée dans un cahier de remise des chèques .Avant d'être enregistrée dans le journal de banque .Le total de la page doit être reporté sur la page suivante, le journal de banque est arrêté mensuellement. Ce journal est utilisé pour effectuer les états de rapprochements bancaires.

### **Le rapprochement bancaire**

- L'état de rapprochement bancaire est un outil de gestion indispensable à la gestion financière. Il permet de suivre les opérations effectuées par Banque. Il est conçu avec les documents suivants : le journal de banque ou le grand livre du Compte banque ; le relevé bancaire et éventuellement le précédent rapprochement bancaire pour un meilleur suivi de l'apurement des suspens.

- Il permet de dégager un solde rapproché après avoir identifié les écritures à passer par la banque et celles à passer par le Projet

#### ❖ Gestion de la petite caisse

Pour une exécution correcte du Projet, la mise en place de caisses d'avance et de petites caisses pour les menues dépenses s'avère nécessaire.

##### a) **Gestion de la petite caisse**

Pour effectuer des menues dépenses au niveau central et au niveau régional, des petites caisses sont mises en place et fonctionneront selon le principe des caisses à plafonds fixes (dont le montant sera fonction du niveau d'activité). A tout moment, les espèces contenues dans la petite caisse et les pièces justificatives doivent être rigoureusement égales au plafond fixé.

Les petites caisses situées par exemple au niveau central et régional seront tenues par des agents formés à cet effet, sous le contrôle des comptables.

Au niveau local (OCB), la petite caisse, en fonction de la composition du bureau des organisations ou associations villageoises, est tenue par le Trésorier sous le contrôle du Président de l'organisation ou de l'association.

Elle sera tenue au moyen du brouillard de caisse sur lequel le caissier mentionnera toutes les dépenses effectuées sur la petite caisse ainsi que les montants de réapprovisionnement de la caisse. Les pièces justificatives des dépenses seront bien conservées pour permettre de s'assurer de la réalité des dépenses.

Au niveau local, il peut être difficile d'obtenir des pièces justificatives des dépenses. Mais il est possible de confectionner des reçus de caisse sur lesquels le bénéficiaire du décaissement peut signer sous la mention du numéro de sa carte d'identité.

Les dépenses effectuées par la petite caisse feront l'objet de l'établissement de pièces de caisse signées par le Responsable financier.

Le chèque de réapprovisionnement de la petite caisse est établi dès que la caisse atteint un niveau fixé d'un commun accord avec les responsables compétents.

La caisse doit faire systématiquement l'objet d'un inventaire physique mensuel sanctionné toujours par un procès verbal de caisse.

Toutefois, le Responsable financier doit effectuer des contrôles inopinés de caisse aussi fréquemment que possible.

#### **b) La caisse d'avance**

**En l'absence de compte bancaire, de compte d'épargne et de crédit dans certaines localités ou des distances éloignées (qui poussent certains promoteurs à vider leurs comptes bancaires), il sera mis en place une caisse d'avance sous la Supervision du Comptable Régional.**

**Cette caisse fonctionnera comme la Petite Caisse.**

Le Comptable devra s'assurer de la mise en place d'un système minimal de contrôle interne avant de mettre en place la caisse d'avance.

Il devra :

- identifier les bénéficiaires,
- effectuer un certain nombre de contrôles
- s'assurer de leur capacité à gérer les fonds qui seront mis à leur disposition,
- rencontrer les principaux responsables et analyser leur influence sur le groupe,
- obtenir les noms des responsables de la trésorerie,
- relever leur N° de carte d'identité et les sensibiliser sur leurs futures responsabilités.

La caisse d'avance fonctionnera selon le principe des caisses à plafond fixe. La première alimentation sera effectuée dès la réception de la liste des conventions signées, établie par le SEN et sur la base d'un chronogramme des activités

Le comptable en alimentant la caisse d'avance remet les fonds en établissant un bordereau d'expédition des fonds qui sera signé par le Trésorier et le Président de l'organisation ou de l'association.

Le deuxième décaissement sera fonction de l'exécution des premières réalisations sur présentation des pièces justificatives techniques et financières. Les pièces justificatives seront accompagnées du rapport financier du Trésorier.

### **5.3. FONCTION COMPTABLE ET DE CONTROLE**

L'Agence Fiduciaire est chargée de recruter 11 comptables qui jouent le rôle de comptables régionaux.

Ces comptables sont basés au niveau des chefs lieux de région, et sont sous la supervision de trois comptables de zone, une zone couvre 3 à 4 régions.

Le comptable régional est sélectionné et recruté sous la supervision et l'aval de l'AF qu'il représente au niveau décentralisé.

Il travaille avec les outils et les méthodes de l'AF pour garantir l'uniformité des procédures et la fiabilité des restitutions du dispositif comptable.

#### **5.3.1. Organisation Comptable**

- **Au niveau local**

Pour être éligible au financement du projet, les ONG et les OCB doivent être titulaires d'un compte bancaire, d'un compte de dépôt CCP ou d'un compte d'épargne crédit auprès d'une mutuelle agréée.

Les comptes ainsi ouverts sont approvisionnés à partir des sous comptes du projet ouverts au niveau régional ou par **transferts directs à partir du compte spécial**.

Les retraits de fonds pour l'exécution des plans d'actions sont effectués sur la base d'une signature conjointe du Président et du trésorier de l'association.

Avant tout paiement, les dépenses sont approuvées par l'assemblée, le bureau ou le comité de pilotage de l'association, et ordonnées par le Président.

Dans le cadre de l'exécution de leurs programmes, les associations communautaires tiennent une comptabilité. A cet effet le trésorier ou son adjoint, désigné sur la base de son aptitude à tenir des livres comptables et à assimiler les principes de l'organisation comptable du projet :

- tient à jour un registre « recettes – dépenses » du programme communautaire ;

- fait une reprographie de toutes les pièces justificatives des recettes et des dépenses qui sont ensuite archivées de manière chronologique ;
- établit un rapport mensuel faisant ressortir les mouvements de la période et le solde de la trésorerie. Les pièces justificatives originales sont jointes au rapport.

Le coordonnateur du CLLS peut selon les cas être le médecin chef de district ou son représentant ou l'infirmier chef du poste de santé du chef lieu d'arrondissement.

- **Au Niveau Régional**

Le niveau régional est géographiquement le lieu où se matérialise la comptabilité déconcentrée du projet.

La fonction comptable au niveau régional est assurée par le Comptable permanent de l'UAR recruté et mis à la disposition de la Région par l'Agence Fiduciaire.

Disposant d'un niveau appréciable en comptabilité et initié aux spécificités de la gestion comptable du projet, le comptable est chargé de :

- constituer l'interface de l'Agence Fiduciaire avec les communautés organisées à l'échelon local ;
- recevoir les rapports comptables élaborés au niveau local, procéder aux contrôles de régularité sur les pièces comptables et la présentation du rapport et demander au besoin des compléments d'informations ;
- assurer la tenue de la comptabilité générale du projet au niveau départemental suivant les mêmes principes comptables et procédures en matière de décaissement des fonds ;
- présenter un rapport trimestriel conforme au modèle qui centralise l'ensemble des réalisations financières des sous projets et activités des secteurs ministériels, des organismes de la société civile et du secteur privé au niveau Régional.

Le rapport est présenté sous une forme matricielle et met en évidence les recettes et les dépenses de la période par composante, par catégorie, par acteur et par bailleur. Le rapport est transmis au niveau central, au préalable une copie sera archivée au niveau régional.

Le comptable régional aura pour rôle de :

- représenter l'Agence Fiduciaire au Niveau Régional,

- assister en gestion financière tous les acteurs de la région ;
- participer aux ateliers de sélection des projets de la Société Civile ;
- suivre financièrement les conventions en cours d'exécution signées entre le Sen ; l'AF et la société civile au niveau régional ;
- former en gestion Financière les acteurs ayant reçu des fonds dans le cadre de l'exécution du PNMLS ;
- assister à la planification budgétaire régionale pour veiller à l'application correcte de la politique des tarifications en vigueur au PNMLS,
- veiller au niveau régional à la mise à disposition des fonds auprès des bénéficiaires par les moyens appropriés ;
- récupérer les pièces justificatives relatives aux activités financées au niveau régional ;
- faire des situations régulières de l'exécution des fonds reçus par la région, les transmettre au niveau central et les accompagner des besoins en financement de la période à venir ; les besoins en financement doivent être établis en relation avec le facilitateur et les bénéficiaires. (société civile, secteur public, Unité d'Appui Régionale, les Unités de Coordination) ;
- superviser les activités financées au niveau départemental et demander les informations complémentaires à la base au besoin, conformément au principe de la remontée des informations par cascades retenu pour le système comptable du projet ;
- suivre les activités administratives et tenir la comptabilité du projet au niveau de la capitale régionale ;
- veiller à la sauvegarde du Patrimoine du Projet au niveau Régional ;
- faire l'inventaire annuel des immobilisations du Projet ;
- faire régulièrement l'inventaire du Stock (Carburant et Fournitures de Bureau), au besoin tenir des fiches de stock ;
- consolider sur une périodicité mensuelle la sous comptabilité régionale et la déverser au plus tard le 15 du mois suivant la période de référence dans le serveur central du SIG par les moyens appropriés ;
- en cas d'ouverture de Comptes Bancaires régionaux, le comptable doit établir des états de rapprochement bancaire régulièrement ; il doit veiller à la ré alimentation régulière du Compte. les demandes de ré alimentation du

compte doivent se faire au moins une fois par trimestre ou quand le niveau du compte l'exige.

- après l'analyse technique des requêtes de financement par ceux qui sont habilités à le faire ; le comptable doit s'assurer de l'application correcte des taux en vigueur, s'assurer de l'exactitude arithmétique des calculs avant paiement
- transmettre les copies des documents comptables au siège de l'AF et conserver les originaux et archiver par mesure de sécurité et pour les besoins du contrôle à posteriori. (classement des pièces sur la durée de vie du Projet)

Les supports de l'information comptable au sein de l'AF sont classés en deux catégories :

- ***les documents internes :***
  - Les contrats et conventions signés entre l'AF et les bénéficiaires cooptés par le projet (ministères de tutelle, organismes publics, para publics, organisations privées, ONG et OCB) ;
  - Les dépenses faisant l'objet de production de pièces justificatives internes (Perdiem, transports sans titre, bulletins de paie, notes de frais sans justificatifs revêtues des signatures autorisées ....)
- ***les documents externes :***
  - Les factures d'achat accompagnées s'il y a lieu des bons de commande et de livraison correspondants ;
  - Les pièces justificatives des dépenses de caisse ;
  - Les avis d'opérations des banques ;

### **5.3.2. La gestion comptable**

- **Organisation des comptes : Le plan comptable**

Le plan comptable (Annexe 8) mis en place dans le cadre de la gestion comptable du projet est fondamentalement basé sur la norme édictée par le Système Comptable OHADA (SYSCOHADA)

L'adaptation du plan comptable aux spécificités du projet est matérialisée au niveau des comptes et sous-comptes sélectionnés.

Le plan comptable fixe le cadre général des comptes qui seront utilisés, toutefois il pourra subir des modifications ou enrichissements ultérieurs.

- **Méthode de comptabilisation**

Par suite, le comptable :

- Vérifie l'existence et la conformité des bons de commandes, bons de livraison et factures ;
- Met à jour le module Gestion des immobilisations du logiciel ;
- Enregistre l'écriture en comptabilité en affectant un numéro d'ordre à la pièce comptable ;
- Met une copie des pièces justificatives dans le dossier ouvert pour les matériels concernés.

Les ressources du projet sont gérées grâce à certains outils qui seront expliqués à travers des schémas de comptabilisation dans les annexes. (Annexe 9)

- **Au niveau Central**

Le niveau central est le lieu géographique où se réalisent la consolidation, l'information comptable et les budgets.

La comptabilité du projet est tenue par AF suivant les normes et principes comptables en vigueur au Sénégal (SYSCOHADA).

Le système comptable du projet est basé sur 2 axes :

- une comptabilité d'engagement hors bilan permettant de définir à tout moment la situation du projet sur plusieurs axes d'analyse (engagements par bailleur, par catégories, par composantes etc.).
- une comptabilité générale permettant de déterminer à tout moment la situation financière du projet suivant plusieurs normes d'analyse.

Le système comptable du projet est informatisé, intégré et décentralisé.

La comptabilité du projet est traitée par le Logiciel HI-PROJECT qui sera présenté dans toute sa forme dans les annexes.

## **CONCLUSION DE LA DEUXIEME PARTIE**

La combinaison des méthodes classiques de gestion des projets a gravement entaché l'efficacité de l'aide au développement. Les institutions financières, les agences de développement, les techniciens du développement s'accordaient sur le point qu'il était urgent de redéployer leurs efforts avec de nouvelles méthodes qui naîtraient des ruines des méthodes classiques. C'est ainsi que la plupart des agences de développement comme la BM, l'USAID, (parmi tant d'autres), ont développé des nouvelles méthodes avec de nouveaux outils d'évaluation comptable.

Cependant aucun outil d'évaluation ou de gestion aussi quantitatif que qualitatif soit-il, ne peut fournir à lui seul les informations nécessaires aux choix adéquats pour les investissements. C'est pour parer à cette faiblesse qu'il est courant de voir utiliser un « cocktail » d'instruments parmi lesquels, les imprimés comptables, et l'ensemble formé par les budgets, le contrôle des dépenses et recettes.

Il serait par ailleurs temps d'accorder plus d'intérêts aux méthodes de gestion comptable impliquant davantage des activités génératrices de revenu au profit des communautés de base de projets financés par des bailleurs de fonds.

## **CHAPITRE VI : EVALUATION DE LA PRATIQUE, ANALYSE DES RESULTATS ET RECOMMANDATIONS**

Après cette modeste étude sur la gestion comptable du Programme National Multisectoriel de Lutte contre le Sida, il convient d'évaluer la gestion comptable du PNMLS et d'analyser les différents résultats qu'on a eu à noter au sein du système. Suite à ces analyses, nous allons faire des recommandations qui pourraient aider à la bonne marche du système de gestion comptable.

### **6.1. EVALUATION DE LA GESTION COMPTABLE DU PNMLS**

- La formation du personnel d'appui comptable n'a pas été prévue. Cela, malgré l'importance de la description des postes listés pour la coordination du projet et le volume de travail attendu. Ce fait démontre une insuffisance de la qualité de confection des mémoires de justification due à la non maîtrise par les comptables en place, des exigences du bailleur.
- On a également noté certains manquements relatifs à la gestion du personnel du projet : par exemple, l'absence de certaines fiches individuelles de présence dans les dossiers.
- Certaines fiches ne sont pas jointes aux pièces de règlement, afin de faciliter le traitement de la main d'œuvre journalière.
- L'inexistence de certains indicateurs de suivi tels que les fiches de suivi de consommation de carburant est assez courante.
- La remontée des informations comptables des antennes décentralisées vers la direction de Dakar accuse parfois des retards considérables. Ces facteurs de dysfonctionnement sont à l'origine des difficultés de trésorerie, de non-rapprovisionnement du PNMLS en ressources financières
- De surcroit le délai d'exécution budgétaire n'est pas tout le temps respecté ce qui fait que des dépenses sont effectuées par exemple en 2008 alors que la date d'exécution était fixée en 2007.
- L'absence de pièces justificatives de certaines opérations liées aux devis programmes a entraîné le cumul de dépenses inéligibles, les transactions de

type réparation sans aucun objet, vidanges, prime de chauffeur n'étant pas éligibles par le projet.

- La présentation du détail des dépenses a souvent fait défaut d'où le manque de justification des états des dépenses.
- L'absence de numérotation et de classement de certaines pièces comptables fait que l'archivage est fait de façon approximative.
- L'organisation comptable existante surtout dans les régions prévoit une caisse commune pour toutes les conventions gérées par le PNMLS, ce qui crée une confusion au niveau de leur enregistrement comptable, d'autant plus que le personnel chargé de faire le travail n'est pas tout le temps outillé en gestion (niveau de formation comptable de 1<sup>er</sup> degré), pour exploiter efficacement les dossiers des projets et les analyser.
- Des dépassements sur le budget de certaines rubriques ont été soulignés.

## 6.2. ANALYSE DES RESULTATS

Les difficultés de la gestion comptable des projets sont d'ordre multiple.

- A l'examen de la situation, l'analyse qui se dégage, est que les délais sont des facteurs de blocages importants. Ils sont souvent trop longs du fait du retard des alimentations. Au niveau des banques également le délai d'encaissement des chèques fait que le PNMLS ne peut pas disposer de trésorerie donc la solution de substitution devient le préfinancement mais à risque et péril, parce que n'étant pas prévu dans le manuel de procédures. Dès lors, les versements qui tardent à être effectués entraînent le plus souvent le ralentissement de certaines activités.
- L'insuffisance de formation en management, aussi bien du personnel scientifique que gestionnaire a également conduit aux insuffisances de cette gestion qui se manifeste sous forme d'incertitudes. En plus, que beaucoup de conventions sont rédigées en anglais et cela ne favorise pas toujours une bonne compréhension de leur contenu, surtout par le personnel administratif et comptable qui ne maîtrise pas souvent cette langue.
- Le grand nombre de partenaires impliqués dans la plupart des conventions rend la coordination du projet assez complexe car la nécessité de consolider les documents avant leur envoi chez le financier, devient assez lourd pour la coordination du projet.
- La faiblesse de communication en interne a entraîné un blocage des fonds et un dysfonctionnement pour déficit de trésorerie.
- Certains manquements sur les obligations générales du projet sont dues à l'insuffisance organisationnelle et à l'absence de certains dossiers du personnel.
- Les délais pour la confection et la présentation des états financiers sont souvent allongés du fait que certaines dépenses sont souvent injustifiées.

- Les engagements de dépenses non éligibles occasionnent souvent des contestations qui peuvent perturber la confection et l'envoi des mémoires justificatifs de dépenses ou de rapport financier. Ceci est souvent du à la non prise en compte des moyens logistiques au moment de l'élaboration des projets.
- Il est important, au plan de l'analyse, que le projet suive l'évolution des coût- efficacité des différentes interventions, y compris celui des traitements antirétroviraux. Au Sénégal le coût annuel d'une thérapie antirétrovirale et des examens de laboratoires correspondants demeure élevé. Ceci pose un problème : élargir le programme sans suivre attentivement l'évolution du rapport coût- efficacité des différents traitements et de leur impact au plan de l'équité pourrait compromettre la durabilité financière et l'efficacité économique de l'ensemble du programme. Le consortium pour la recherche économique en Afrique (CREA), à l'Université de Dakar, a les capacités techniques requises pour entreprendre cette tâche et suivre l'impact économique à long terme du programme en procédant à des études de l'évolution de l'emploi et des revenus des personnes infectées par le VIH et de leurs familles.
- Le projet a vraisemblablement un faible impact budgétaire. Les changements de procédures par les bailleurs dans certaines conventions en cours d'exécution rendent difficile le suivi budgétaire. Les montants à décaisser annuellement dans le cadre du projet sont estimés à 6.0 millions de dollars, soit moins de 0,05% du budget total de l'État pour l'exercice 2000-2001. Les montants des fonds de contreparties ne devraient pas représenter une charge indue car les travaux de construction et les dépenses de fonctionnement ne représentent qu'une petite partie du coût du projet. L'impact budgétaire effectif sera encore réduit par le fait que 40% environ des fonds du projet iront directement aux ONG; aux organismes du secteur privé et aux OC qui devront toutes fournir des fonds de contrepartie (dans des proportions allant de 10% à 40%, en nature ou sous forme monétaire) pour financer le coût des sous-projets qu'elles proposent.
- Le découpage du budget en sous rubriques ne facilite pas l'exécution des dépenses prévues et l'utilisation optimale des montants alloués.

- Des prévisions nécessaires ne sont pas faites pour contourner les problèmes de budget, ce qui crée souvent des crises de trésorerie.
- Le manque d'anticipation et de comptabilité analytique risque de poser un problème de solvabilité à court terme car le budget de transfert ne supporte que les salaires du personnel et les charges de structure.
- Les comptes bancaires sont sans irrégularités majeures. Tous les rapprochements bancaires sont correctement effectués.

### 6.3. RECOMMANDATIONS

Suite à toutes les connaissances acquises pendant le présent travail, les recommandations que nous dégagons pour contribuer à l'amélioration de la qualité de la gestion des projets sont les suivantes :

- Faire le plaidoyer auprès des partenaires sur l'importance et la nécessité de pouvoir disposer de l'information relative au financement du plan stratégique de lutte contre le Sida de façon exhaustive et périodique
- Mettre en place un cadre de réflexion permettant de faire le bilan de l'exécution du plan Stratégique en vue de partager l'information et les bonnes pratiques de gestion
- Simplification des outils de gestion pour les OCB (traductions des documents en langues nationales) pour une meilleure compréhension
- Respecter les dispositions contractuelles (exécution des plans d'action dans les délais)
- Justifier et bien justifier (dans les délais) les dépenses effectuées
- Il faut mettre en place au niveau de l'agence un système de suivi rigoureux de toutes les requêtes et de toutes les dépenses ; à la fin de chaque mois appeler les fournisseurs pour qu'ils viennent récupérer leurs chèques afin d'avoir une réalité exacte sur la situation des décaissements.
- Les spécialistes du développement doivent disposer des capacités nécessaires pour cerner les aspects, des méthodes participatives, qui peuvent être modifiés afin de l'adapter aux spécificités socioculturelles de son milieu. En effet les méthodes de gestion, sont élaborées de façon générale et enseignées de façon globale avec des outils qui peuvent faire preuve d'efficacité dans un milieu et l'être moins dans un autre. Il incombe alors aux différents chercheurs et agents de développement, de l'adapter à leurs milieux.
- Les recherches sur l'amélioration des méthodes de gestion existantes, doivent s'orienter davantage vers la mise au point de nouveaux outils d'analyse des idées de projets. Les outils actuels sont efficaces pour la collecte des données mais restent très limités pour l'analyse profonde des idées de projets par les populations. Cette opération permettrait aux populations de participer réellement et activement à la vie du projet permettant ainsi au projet d'accéder davantage aux différents facteurs de qualité.

- L'utilisation des outils de gestion a tendance à s'installer dans un cadre ritualisé. Pour éviter de telles situations, les agents de développement doivent davantage faire preuve de patience, de compétence et d'expérience ; Pour cela un programme de formation continue et respecté doit être mis en place
- L'intégration des activités des différentes institutions de développement ne doit pas s'arrêter au financement mais doit s'étaler sur les autres phases du cycle de projets de développement. Dans les processus de management des projets, Il sera judicieux qu'on favorise l'émergence de nouveaux concepts comme la « coexécution », le « Co-suivi » ou la « coévaluation » au même titre que le cofinancement. Pour favoriser cela, il devient de plus urgent d'éviter le saupoudrage des fonds et opter pour des projets de grandes envergures à même d'assurer une synergie et une intégration entre les différents projets.

## **CONCLUSION :**

Bien avant de mettre un terme au présent travail, il nous paraît convenable de faire un briefing des objectifs et des intentions qui ont animé le déroulement de ce mémoire de fin d'étude. Ce dernier consiste à étudier puis à comprendre les différents outils de gestion comptable qui interviennent dans le domaine des projets de développement.

Pour arriver à nos fins, nous avons opté pour une démarche méthodologique axée sur une recherche bibliographique orientée vers les grandes organisations internationales afin de déceler et de comprendre leurs méthodes de travail respectives.

Les résultats obtenus sont principalement de deux ordres. Nous avons pu élaborer dans un premier temps un manuel consacré à la gestion comptable des projets de développement. Chacun de ces outils de gestion sont décrits à travers leur historique, leur contexte et ses faiblesses.

Dans un second temps, les enquêtes réalisées sur le terrain ont permis de mettre en évidence les principales caractéristiques du système d'aide au développement (financement des projets de développement) dans le cadre de la coopération entre l'état du SENEGAL et les pays partenaires bailleurs de fonds. Cette étude a permis de dégager les atouts et surtout les contraintes du système de fonctionnement des projets.

Outre les résultats obtenus, plusieurs enseignements importants se sont dégagés de notre étude d'où un certain nombre de points à améliorer :

- Faible disponibilité de l'information financière relative au financement du plan stratégique de lutte contre le Sida afin de faciliter l'analyse des ressources (gap ou surplus et domaines financés).
- Aucune information disponible sur les ONG bénéficiant de Financement extérieur.
- Absence de cadre de concertation inclusif des bailleurs du Plan Stratégique.
- Appropriation par certains acteurs des procédures privées de gestion financière.
- Lenteur dans l'exécution des plans d'action de certains bénéficiaires et dans la production des pièces justificatives.
- Au niveau de la comptabilité il arrive que les requêtes arrivent en retard de ce fait il y'a un problème dans la comptabilisation des paiements surtout en fin d'année. En

effet, ce retard peut entraîner une fausse situation sur la réalité de la position du compte bancaire et sur le niveau des charges contractées par le programme.

- En ce qui concerne le rapprochement bancaire, on n'a pas une situation exacte du solde de la banque tenu par le programme. Il existe de suspend qui devraient être apurées ; suspends qui sont essentiellement dus par des chèques émis par la comptabilité enregistrés et non encore remis aux bénéficiaires par manque de suivi.

Mais d'une façon générale, nous nous sommes efforcés durant toute notre démarche, d'apporter le plus objectivement possible, des réponses aux sous-questions qui ont constitué le fondement de notre problème de recherche.

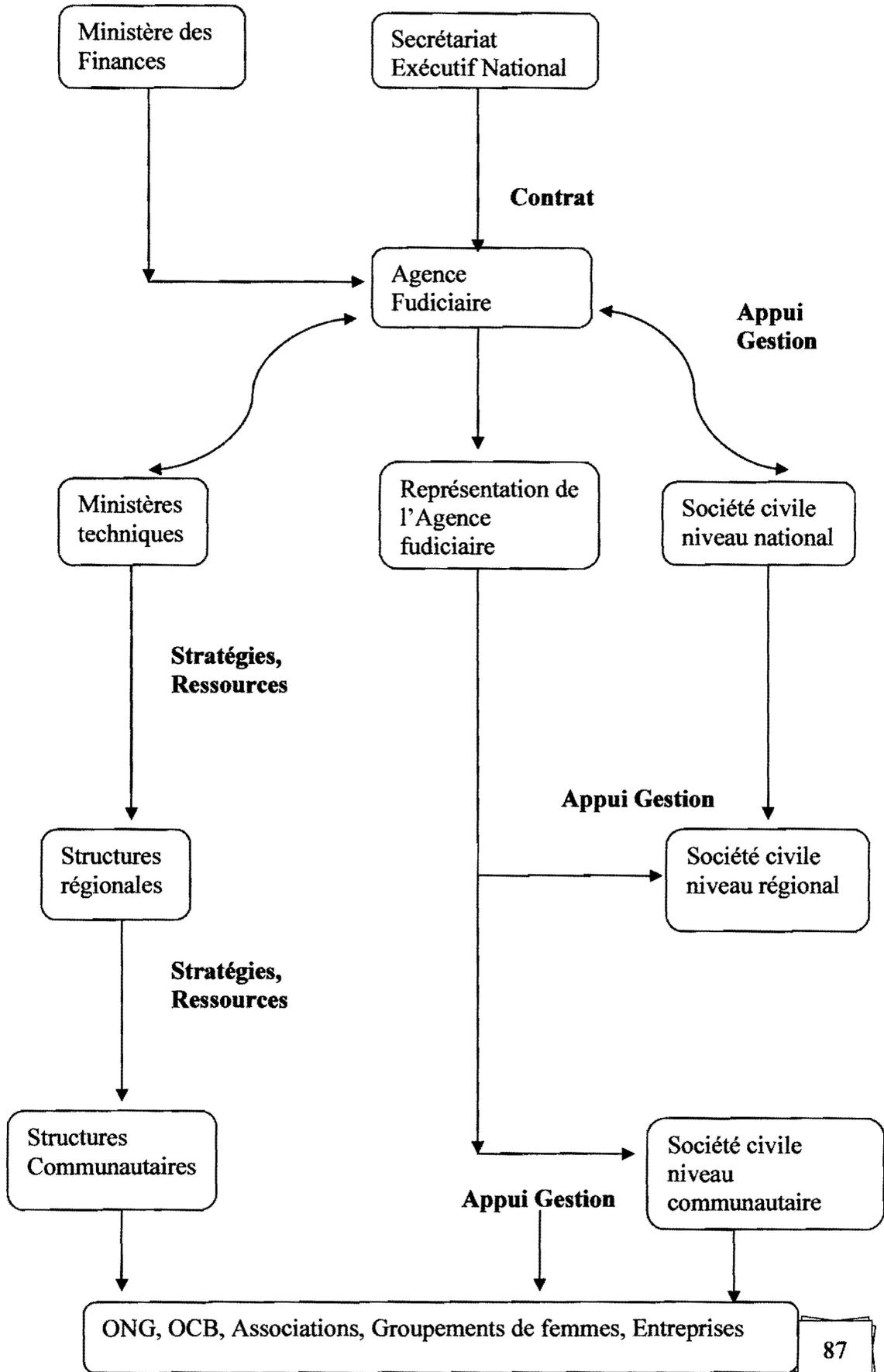
Les efforts considérables consentis dans ce sens, nous envois à conclure avec insistance qu'en matière de développement, il n'existe pas de recette infaillible contre tous les malaises dont souffre le système de management des projets de développement ; aucune méthode ne constitue une panacée face aux difficultés complexes que connaissent les gestionnaires de projets de développement. Mais il reste possible d'influer sur le système pour l'améliorer.

Nous vivons dans un monde, où il faut de plus en plus compter avec l'ascendance de nouveaux concepts comme la mondialisation qui fait naître de nouveaux défis dans tous les secteurs socioéconomiques. Comment influencera t-elle le système d'aide au développement ? Améliorera t-elle les choses ? Comment ? Ces incertitudes persistantes nous envoie à nous poser la question à savoir : « Quels sont les défis que les gestionnaires de projet seront appelées à affronter dans le contexte de la mondialisation ? »

# **ANNEXES**

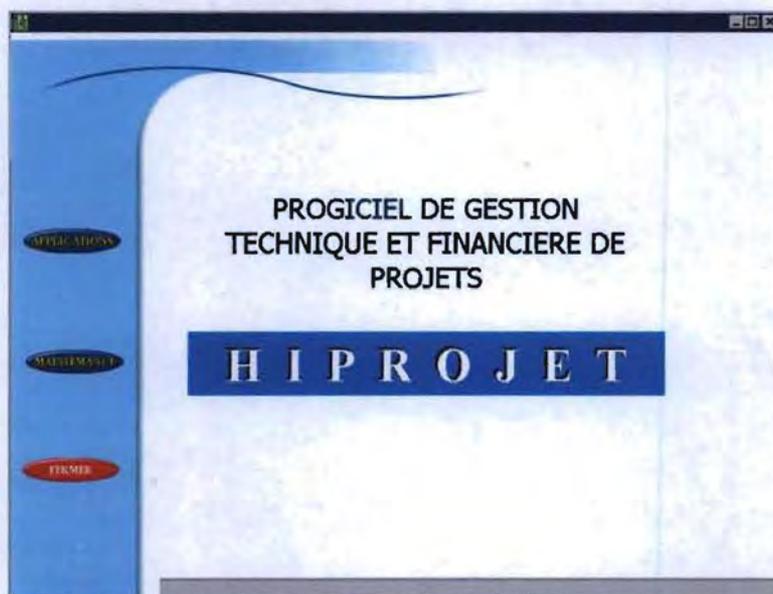
# ANNEXE 1

## ORGANIGRAMME DU PNMLS



## ANNEXE 2

### PRESENTATION « HIPROJET »



« **HIPROJET** » est un progiciel intégré de Gestion Technique et Financière de projets intégrant les Rapports Trimestriels de Gestion (PMR).

« **HIPROJET** » conçu pour les micro-ordinateurs de types IBM et compatibles, fonctionne sur les plate-formes WINDOWS 95 , 98, 2000 et WINDOWS NT.

Il est multi-projets et multi-devises. Ses fonctionnalités s'activent autour de sept (7) modules :



## 1 – PARAMETRAGE

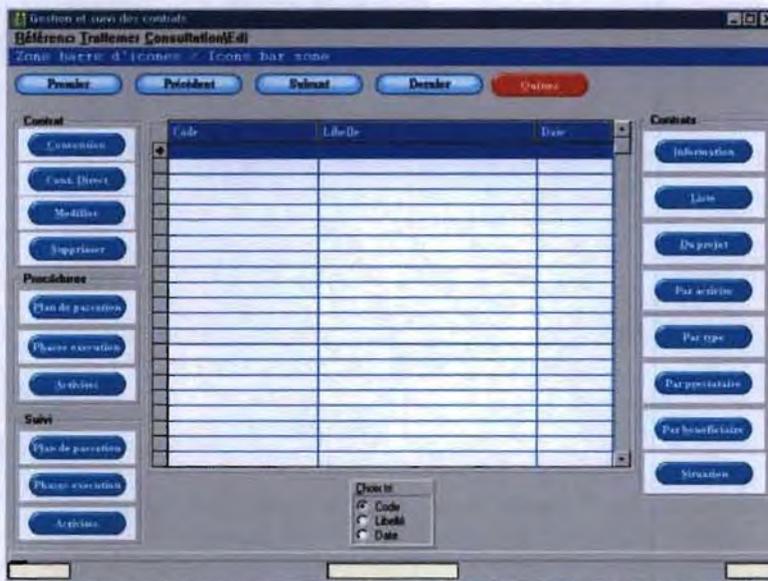


Ce module permet de paramétrer :

- Les Références Générales du Projet :
  - \* Les Sources de financements
  - \* Les Bénéficiaires
  - \* Les Institutions Bancaires
  - \* Les Devises
  - \* Les Types de contrats et pour chaque type le plan de passation des marchés
  - \* Les Prestataires
  - \* Les Indicateurs

- Les Références Analytiques du projet :
  - \* Catégories et sous-catégories
  - \* Composantes et sous-composantes
  - \* Activités et sous-activités
- Les accords de crédits ainsi que le détail des budgets par poste analytique et par source de financements.

## **2 - GESTION DES CONTRATS**



### **Contrats**

La gestion des contrats peut se faire individuellement ou par lots.

Ce module permet :

- La mise à jour des contrats
- La gestion et le suivi technique des contrats
  - \* Plan de passation
  - \* Phase d'exécution physique
  - \* Activités et indicateurs

Les engagements et paiements sont saisis directement en comptabilité permettant ainsi de mettre à jour automatiquement les informations financières des contrats (aucune double saisie n'est à faire).

A tout moment, les utilisateurs peuvent consulter ou éditer :

- la situation financière des contrats : du Projet, par accord de crédit, par prestataire, par financement, par catégorie, par bénéficiaire etc...  
 Cette situation informe par contrat : du montant total décaissé, des montants décaissés pour la période choisie, de l'état d'avancement du contrat etc...

- La situation technique de contrats
  - \* Plan de passation
  - \* Phase d'exécution physique
  - \* Activités et Indicateurs

Cette situation informe par contrat :

- \* de l'évolution des différents activités et indicateurs du marché. (Quantité et Montant prévus, quantité et montant réalisés etc...)
- \* du plan de passation du Marché

### 3 - COMPTABILITE



Ce module permet :

- la mise à jour :
  - \* des exercices et périodes comptables  
 Pour chaque exercice Comptable, 12 périodes peuvent être ouvertes simultanément.
  - \* du Plan Comptable
  - \* Type de journaux
  - \* Journaux Comptables
  - \* Pièces Comptables

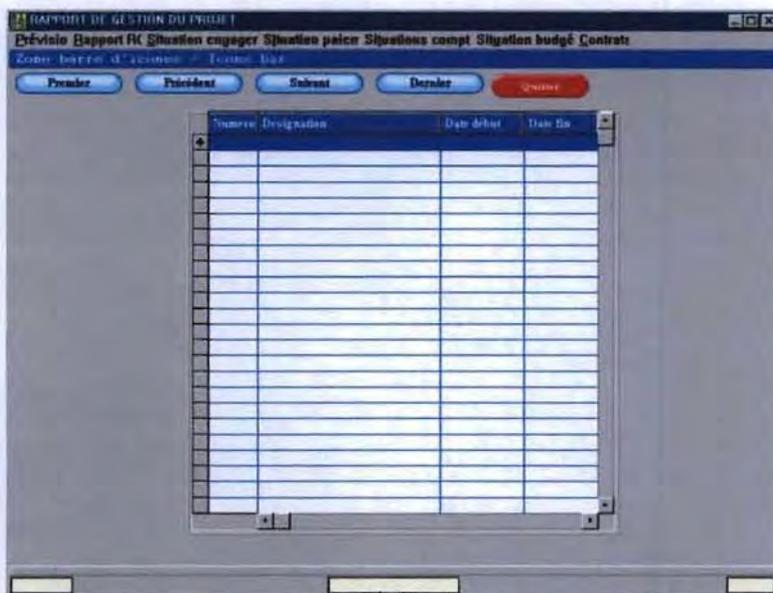
Toute pièce est d'abord saisie dans un brouillard.

Lors de la saisie d'une pièce comptable, le système affiche les taux des devises que l'utilisateur peut modifier ; les anciens taux sont ainsi mis à jour sans incidence sur les mouvements déjà saisis. La ventilation analytique est faite à cet instant.

**Remarque** : La gestion de devise peut aussi se faire par montant.

- \* Validation des Pièces : Comptabilisation des pièces écrites dans le brouillard (par période et par journal).
  - \* Clôture Comptable
  - \* Report à nouveau : Possibilité de déverser les reports d'un exercice à un autre.
- La Consultation et Edition :
- \* Des Périodes
  - \* Du Plan Comptable
  - \* Des Pièces Comptables
  - \* Des Mouvements d'un compte (par plage de date, par type de mouvement, en monnaie locale ou devise)
  - \* Les Pièces du journal (type : engagements, Banque/Caisse, autres).
- \* La Balance (d'un compte, Auxiliaire, récapitulative, en monnaie locale ou en devise).
  - \* La Liste des Journaux
  - \* Les Brouillards de Saisies (par plage de Date)
  - \* Le Journal Général (par plage de Date)
  - \* Le Grand-livre Général, Auxiliaire et Analytique en monnaie locale ou devise
  - \* La Balance Générale, Auxiliaire et Analytique, en monnaie locale ou en devise
  - \* Une Simulation Balance Générale, Auxiliaire et Analytique en monnaie locale ou en devise
  - \* Une simulation du Grand-livre Général, Auxiliaire et Analytique en monnaie locale ou en devise
  - \* Situation des Engagements et Règlements par projet, source de financement par catégorie, composante, activité, bénéficiaire ou multi-critère en monnaie locale ou en devise

#### **4 – RAPPORT**



Ce module permet de consulter et d'éditer :

- Les Situations Comptables
  - \* Grand-livre : Extrait d'un compte Général, Global, Auxiliaire, Analytique
  - \* Balance Générale, Auxiliaire, Analytique
- Les Prévisions
  - \* Trésorerie, Budgétaire
- Les Rapports « FMI»
  - \* Etats financiers
    - ☞ Source et emplois fonds par : Catégorie, Composante, Activité
    - ☞ Emplois des fonds du projet
      - ◆ Détaillé par : Catégorie, Composante, Activité
      - ◆ Global par : Catégorie, Composante, Activité
    - ☞ Emplois des fonds par accord de crédit par : Catégorie, Composante, Activité
    - ☞ Bilan du projet
    - ☞ Retrait des fonds du projet
    - ☞ État du compte spécial
    - ☞ Révisions trésorerie
  - \* Avancement du projet
  - \* Suivi des réalisations des marchés
  - \* Suivi des réalisations par indicateur
    - Global, Détaillé
- Gestion des Passations des marchés
  - \* Suivi des marchés de fournitures et de travaux
  - \* Suivi des contrats de consultants
  - \* Dépenses afférentes aux marchés fournitures et travaux
  - \* Dépenses afférentes aux contrats de consultants

- Situation des engagements
  - \* Du projet par : Catégorie, Composante, Activité
  - \* Par accord de crédit par : Catégorie, Composante, Activité
  - \* Par source de financement par : Catégorie, Composante, Activité
  - \* Par Bénéficiaire
  - \* Multicritères
  
- Situation des paiements
  - \* Du projet par : Catégorie, Composante, Activité
  - \* Par accord de crédit par : Catégorie, Composante, Activité
  - \* Par source de financement par : Catégorie, Composante, Activité
  - \* Par Bénéficiaire
  - \* Multicritère
  
- Situation des Contrats
  - \* Du projet
  - \* Par catégorie
  - \* Par prestataire
  - \* Par Type
  - \* Par bénéficiaire

## 5 – REALIMENTATION :

Ce module permet de créer automatiquement à partir des paiements effectués une demande de réalimentation du compte spécial selon les formulaires de l'IDA. Par ailleurs, les rejets sont également suivis dans ce module.

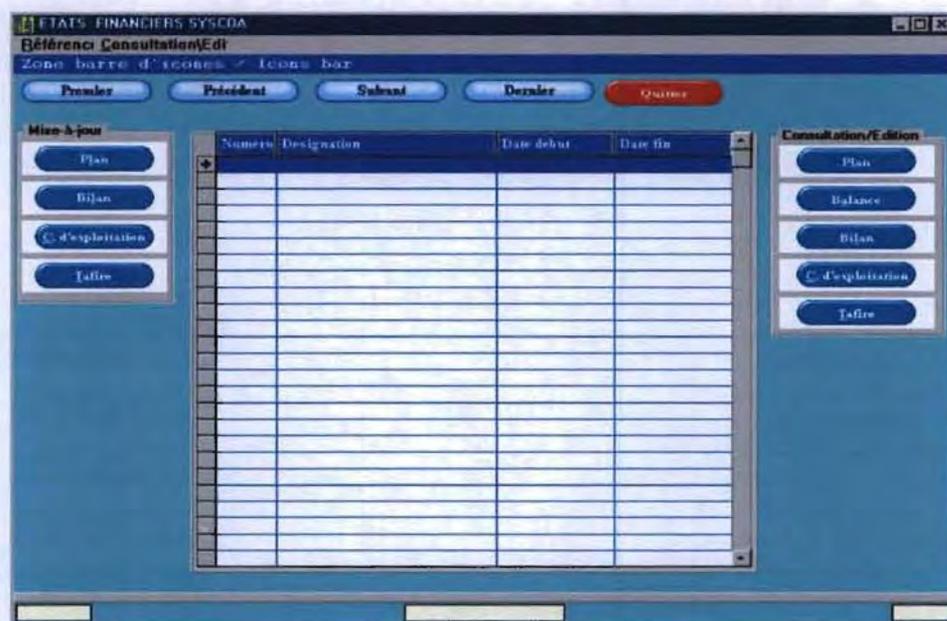
## 6 – MODULE IMMOBILISATIONS :



Ce module permet l'enregistrement et le suivi du patrimoine du projet. Les immobilisations sont suivies par service, famille, sous-famille.

Le calcul des amortissements est automatique et se fait au jour près. La répartition des coûts peut être connue par source de financements.

## 7 – ETATS FINANCIERS SYSCOA



Ce module permet le paramétrage, la consultation et l'édition des états financiers suivants :

- Bilan
- Compte de résultat
- Tableau financier des ressources et des emplois (TAFIRE)

**I - Identification de l'institution**

- 1 - Nom :.....
- 2 - Pays d'origine :.....
- 3 - Statut :.....
- 4 - Domaine d'intervention :.....
- 5 - Type d'apport :.....
- 6 - Axes prioritaires d'intervention :.....

**II - Comment travaillez-vous?**

- 1 - Quelle est votre philosophie ? :.....
- 2 - Quels sont vos principes de base ? :.....
- 3 - Quelles sont les approches les plus utilisées (*approche participative, approche genre...*) ? 4 -  
Quels sont les méthodes et outils utilisés pour le montage des projets ? :
  - Pour :
    - ❖ L'identification :.....
    - ❖ Le diagnostic :.....
    - ❖ La formulation :.....
    - ❖ La planification :.....
    - ❖ L'exécution :.....
    - ❖ L'évaluation :.....
- 5 - Avez-vous des types de canevas que vous utilisez Pour les demandes de financement ?  
(*Formulaire, format standard de document...*) :.....
- 6 - Quels sont vos critères d'éligibilités ? :.....
- 7 - quels sont les types de thèmes de formation que vous réalisez ? :.....

**III – Analyse de la méthode de travail ?**

- 1 - Comment appréciez- vous votre méthode de travail ? (*Efficacité, interaction avec le public*) :.....
- 2 - où se trouve le goulot d'étranglement ? :
  - ❖ Où ça marche ? :
  - ❖ Où ça bloque ? :
- 3 - Quelles sont les actions facilitatrices que vous entreprenez ?  
(*Les actions d'appui et d'accompagnement*) :.....
- 4 - Quelles sont vos recommandations ? :.....
- AVEZ -VOUS D'AUTRES COMMENTAIRES ? :.....

#### ANNEXE N° 4 : Ce qu'il faut savoir d'un bailleur avant toute demande de financement

- 1 - Quelle est sa caractéristique ? (Est-ce un organisme, une fondation, une administration une agence de développement, une ONG, une entreprise, une banque ?...)
- 2 - De quel pays est originaire ce bailleur ? (Pays d'Europe, USA ?...)
- 3 - Quelle est l'origine des fonds qu'il gère (fonds de son gouvernement ou fonds propres issus des églises, des organisations...)
- 4 - Quelles sont les coordonnées exactes (adresse, téléphone, fax, email) des représentations locales du bailleur de fond.
- 5 - Quelles sont ses principes ; c'est les raisons pour lesquelles il vous aidera.
- 6 - Quel est son domaine d'intervention prioritaire (femme, environnement...?)
- 7 - Quel est le montant maximum que l'on peut lui demander ?
- 8 - Quelles sont les procédures à suivre ?
- 9 - Quels sont les délais d'étude et de décision ?
- 10 - Quels sont les délais de transfert de fond après décision finale ?
- 11 - Quelles sont les exigences de contrôle et de justification ?
- 12 - Quelle est la personne à la quelle il faudrait s'adresser dans cette organisation ?
- 13 - Adresser la demande de financement dans la langue du donateur

## **ANNEXE N° 5: Ce que les bailleurs ou donateurs cherchent à savoir des demandeurs et des projet**

### **QUESTIONS CONCERNANT LE DEMANDEUR**

- 1** - Qui êtes vous ? (Etat, Entreprise, Association, Coopérative, individu...)
- 2** - Quel est votre nom ?
- 3** - Quel est votre localité ou votre adresse exacte ?
- 4** - Quel votre passé ou votre expérience ? (Quels sont vos échecs et vos réussites ?)
- 5** - Peut-on vous faire confiance et pourquoi ?
- 6** - Avez- vous une bonne structure ? (Capacité institutionnelle, local, personnel, salarié, bénévolat...)
- 7** - Y a t-il un autre organisme qui vous a déjà financé ?
- 8** - Avez- vous impliqué la population pour l'identification et la planification ?
- 9** - Cette participation a-t-elle été active ?

### **QUESTIONS CONCERNANT LE PROJET**

#### **I - GENERALITE**

- 1** - Nom du projet
- 2** - Localisation du projet
- 3** - Données sur le milieu physique du projet
- 4** - Données humaines de la zone que coiffe le projet
- 5** - Les groupes cibles du projet
- 6** - Objectif du projet (objectif global et spécifique)
- 7** - Les objectifs du projet par rapport aux priorités du donateur
- 8** - Les actions de développement retenues
- 9** - Cadre institutionnelle du projet (structure et organisation)
- 10** - Le système de suivi évaluation du projet
- 11** - Les données de l'analyse financière (coût et durée du projet, TRI...)

## **II - QUESTIONS LIEES A L' EVALUATION DE LA QUALITE D'UN PROJET**

### **A - Questions liées à la pertinence**

- 1** - Les bénéficiaires sont-ils clairement identifiés ?
- 2** - La description des problèmes de bénéficiaires est-elle suffisante
- 3** - L'analyse des problèmes est-elle assez complète ?
- 4** - L'importance du projet pour la société ressort-elle clairement des objectifs globaux
- 5** - Le but du projet est-il défini en termes d'avantages pour le bénéficiaire ?
- 6** - La nécessité d'obtenir ces résultats a-t-elle été démontrée ?

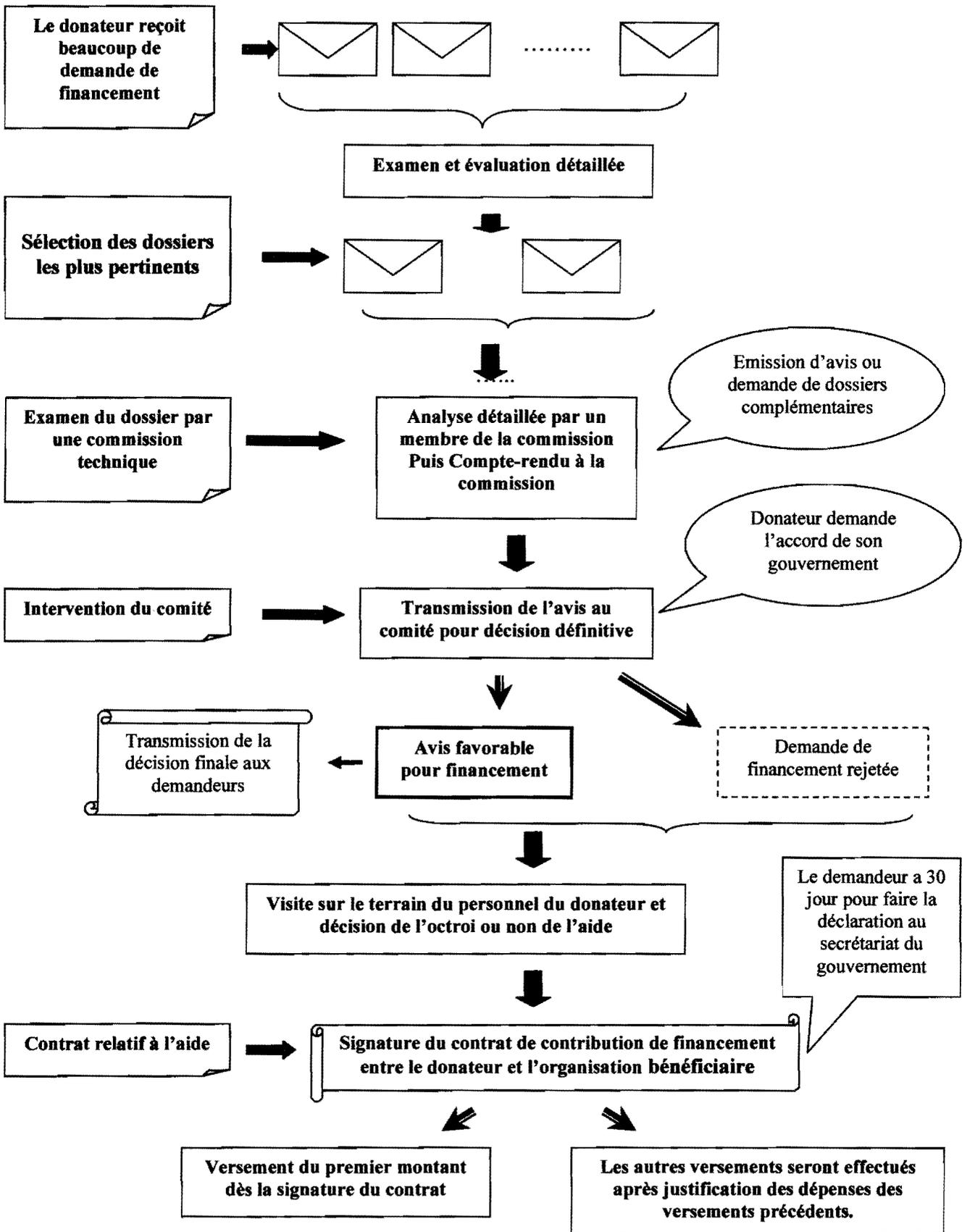
### **B - Questions liées à la faisabilité**

- 7** - Le succès du projet contribue-t-il à la réalisation des objectifs globaux (si les hypothèses se vérifient)
- 8** - Les résultats sont-ils décrits sous la forme de services à fournir au groupe cible?
- 9** - La réussite du projet se mesure-t-elle sur base des résultats attendus/services à fournir ?
- 10** - Les objectifs chiffrés suffisaient-ils à justifier les moyens ?
- 11** - Des conditions extérieures importantes ont-elles été identifiées ?
- 12** - La probabilité de réalisation des hypothèses est-elle acceptable ?
- 13** - Les agences chargées de la mise en oeuvre du projet seront-elles à la hauteur ?

### **C - Questions liées à la durabilité**

- 14** - Les autorités concernées mettront-elles en oeuvre une politique de soutien après la fin du Projet
- 15** - La technologie est-elle adaptée aux conditions locales
- 16** - L'environnement sera-t-il préservé durant le projet et après ?
- 17** - Les bénéficiaires auront-ils un contrôle suffisant sur le projet ?
- 18** - Les femmes (et d'autres groupes) auront-elles un accès adéquat aux prestations et aux facteurs de production durant le projet et après ?
- 19** - Les agences chargées de la mise en oeuvre seront-elles en mesure d'assurer un suivi une fois le projet terminé ?
- 20** - L'analyse économique et financière confirme-t-elle que la proposition est viable et pertinente ?

**Annexe N° 6 : Procédure d'approbation de demande de financement d'un projet de développement**



## Annexe 7 : Le cadre comptable SYSCOA

### COMPTABILITE GENERALE

COMPTES DE BILAN					COMPTES DE GESTION		
Comptes de ressources durables	Comptes d'actif immobilisé	Comptes de stocks	Comptes de tiers	Comptes de trésorerie	Comptes de charges des activités ordinaires	Comptes de produits des activités ordinaires	Comptes des autres charges et des autres produits
10. Capital	20. Charges immobilisées	30.	40. Fournisseurs et comptes rattachés	50. Titres de placement	60. Achats et variations de stocks	70. Ventes	80.
11. Réserve	21. Immobilisations incorporelles	31. Marchandises	41. Clients et comptes rattachés	51. Valeurs à encaisser	61. Transports	71. Subvention d'exploitation	81. Valeurs comptables des cessions d'immobilisations
12. Report à nouveau	22. Terrains	32. Matières premières et fournitures liées	42. Personnel	52. Banques	62. Services extérieurs A	72. Production immobilisée	82. Produits des cessions d'immobilisations
13. Résultat net de l'exercice	23. Bâtiments, installations techniques et agencements	33. Services en cours	43. Organismes sociaux	53. Etablissements financiers et assimilés	63. Services extérieurs B	73. Variations de stocks de biens et de services produits	83. Charges hors activités ordinaires
14. Subventions d'investissement	24. Matériel	34. Produits en cours	44. Etat et collectivités publiques	54. Instruments de trésorerie	64. Impôts et taxes	74.	84. Produits hors activités ordinaires
15. Provisions réglementées et fonds assimilés	25. Avances et acomptes versés sur immobilisations	35. Services en cours	45. Organismes internationaux	55.	65. Autres charges	75. Autres produits	85. Dotations hors activités ordinaires
16. Emprunts et dettes assimilés	26. Titres de participation	36. Produits finis	46. Associés et groupe	56. Banques, crédits de trésorerie et d'escompte	66. Charges de personnel	76.	86. Reprises hors activités ordinaires
17. Dettes de crédit bail et contrats assimilés	27. Autres immobilisations financières	37. Produits intermédiaires et résiduels	47. Débiteurs et créiteurs divers	57. Caisse	67. Frais financiers et charges assimilées	77. Revenus financiers et assimilés	87. Participation des travailleurs
18. Dettes liées à des participations et comptes de liaison des établissements et sociétés en participation	28. Amortissements	38. Stocks en cours de route en consignation ou en dépôt	48. Créances et dettes hors activités ordinaires	58. Régies d'avances, accreditifs et virements internes	68. Dotations aux amortissements	78. Transferts de charges	88. Subventions d'équilibre
19. Provisions financières pour risques et charges	29. Provisions pour dépréciations	39. Dépréciations de stock	49. Dépréciations et risques provisionnés (tiers)	59. Dépréciations et risques provisionnés (trésorerie)	69. Dotations aux provisions	79. Reprises de provisions	89. Impôts sur le résultat

## Annexe 8 :

### Plan comptable du PNMLS

No	Type: classe, cadre, divisionnaire, sous compte ou compte	Intitulé	Ce qui est enregistré dans ce compte	Ce qui n'est pas enregistré dans ce compte
1	Classe	Ressources durables	Les ressources de financement mises à la disposition de l'ONG de façon durable et permanente par les membres et les tiers.	
10	Cadre	Capital		
101	Divisionnaire	Capital social		
1014	Sous compte	Capital souscrit, appelé, versé, amorti		
10141	Compte	Droits d'adhésion	Les versements de droits d'adhésion des nouveaux membres	
13	Cadre	Résultat net de l'exercice	Différence entre les produits et les charges de l'année.	Les charges et les produits qui n'auraient pas été enregistrés dans les comptes de gestion.
131	Divisionnaire	Résultat net: Bénéfice		
1311	Sous compte	Résultat net: Bénéfice		
13111	Compte	Marge excédentaire		

14	Cadre	Subventions d'investissement	Aides financières non remboursables obtenues par l'ONG pour diverses raisons : acquisition d'équipement (subvention d'équipement), financements d'activité à long terme afin de pourvoir, afin de pourvoir au remplacement ou à la remise en état des immobilisations. L'aide peut consister aussi en l'octroi de biens et de services.	Les subventions d'exploitation et d'équilibre reçues qui sont enregistrés respectivement dans les comptes 71 et 88
141	Divisionnaire	Subventions d'équipement A		
1417	Sous compte	Subventions d'équipement Organismes internationaux	La subvention d'équipement reçue des Organismes internationaux comme l'ACDI, l'USAID, PNUD, etc.	Les achats d'équipements propres à l'ONG
14171	Compte	Subventions d'équipement ACDI		
14172	Compte	Subventions d'équipement USAID		
20	Cadre	Charges immobilisées	Les charges immobilisées sont des charges à caractère général ayant une incidence sur le résultat de l'ONG. Elles sont préalablement comptabilisées dans des comptes de charges par nature. A la clôture de l'exercice, les charges qui remplissent les conditions requises pour être immobilisées sont transférées au compte 20 par le	Charges courantes qui ne présentent pas le caractère de charges immobilisées.

			crédit du compte 78 Transfert de charges.	
21	Cadre	Immobilisations incorporelles	Ce sont des immobilisations immatérielles qui ont la nature de biens acquis ou créés par l'ONG non pour être vendus ou transformés mais pour être utilisés de manière durable pour la réalisation des activités de l'ONG.	Les frais d'établissement
213	Divisionnaire	Logiciels	La valeur des logiciels acquis ou développés.	
2131	Sous compte	Logiciels		
21311	Compte	Logiciels		
23	Cadre	Batiments, installations techniques et agencements	Valeurs des apports ou des acquisitions en bâtiments, installations et agencements de même que leur cession, disparition et mise au rebut	Les biens corporels disparaissant par le 1 <sup>ER</sup> usage ou dont la durée d'utilisation est inférieure à un an (petit outillage).
235	Divisionnaire	Aménagements de bureaux:		
2351	Sous compte	Aménagements de bureaux: installations générales		

23511	Compte	Aménagements de bureaux: installations générales		
24	Cadre	Matériels		Les biens corporels disparaissant dès le 1 <sup>er</sup> usage ou dont la durée de vie est inférieure à un an ou de très faible valeur.
244	Divisionnaire	Matériel et Mobilier		
2441	Sous compte	Matériel de bureau	Les acquisitions de matériels de bureau	
24411	Compte	Matériels de bureau		
2442	Sous compte	Matériel Informatique	Les acquisitions de matériels informatiques : ordinateurs, onduleurs, imprimantes, etc.	
24421	Compte	Matériel Informatique		
2443	Sous compte	Matériel bureautique	Les acquisitions de matériels bureautiques : machines pour reliure, agrafeuses grand modèle, etc.	Les acquisitions de paniers, poubelles, etc. généralement de faible valeur.
24431	Compte	Matériel bureautique		
2444	Sous compte	Mobilier de bureau		
24441	Compte	Mobilier de bureau	Les acquisitions de mobiliers de bureau : chaises, tables, bancs, bureaux, etc.	
245	Divisionnaire	Matériel de transport		
2451	Sous compte	Matériel de transport automobile		
24511	Compte	Matériel de transport automobile	Les acquisitions ou cessions de véhicules automobiles.	
2458	Sous compte	Autres matériels de transport (vélo, moto, mobylette)		
24581	Compte	Autres matériels de transport (vélo, moto, mobylette)	Les acquisitions ou cessions de motos, de vélos, etc.	

246	Divisionnaire	Immobilisations animales et agricoles		
2465	Sous compte	Plantations agricoles	Les acquisitions et cessions de plantations agricoles. Par exemple, une ONG intervenant dans l'agriculture qui achète une plantation pour expérimenter une variété de riz.	
24651	Compte	Plantations agricoles		
28	Cadre	Amortissements		
281	Divisionnaire	Amortissements des immobilisations incorporelles		
2813	Sous compte	Amortissements des Logiciels		
28131	Compte	Amortissements des Logiciels		
283	Divisionnaire	Amortissements des bâtiments, installations techniques et agencements		
2835	Sous compte	Amortissements des aménagements de bureaux		
28351	Compte	Amortissements des aménagements de bureaux		
284	Divisionnaire	Amortissements du matériel		
2844	Sous compte	Amortissements du matériel et mobilier		
28441	Compte	Amortissements du matériel et mobilier		
2845	Sous compte	Amortissements du matériel de transport		
28451	Compte	Amortissements du matériel de transport		
2846	Sous compte	Amortissements des immobilisations animales et agricoles		

28461	Compte	Amortissements des immobilisations animales et agricoles		
4	Classe	Tiers		
40	Cadre	Fournisseurs et comptes rattachés		
401	Divisionnaire	Fournisseurs, dettes en compte		
4011	Sous compte	Fournisseurs		
40111	Compte	Fournisseurs	Les fournisseurs d'exploitation sont des tiers auxquels l'ONG a recours pour ses achats de fournitures de toutes natures et de services.	
41	Cadre	Clients et comptes rattachés		
411	Divisionnaire	Clients		
4111	Sous compte	Clients		
41111	Compte	Clients	Les clients d'exploitation sont des tiers auxquels l'ONG vend les biens ou services objet de son activité.	Les créances sur des tiers nées des opérations autres que la vente des biens ou des services.
4114	Sous compte	Clients, Etat et Collectivités publiques		
41141	Compte	Clients, Etat et Collectivités publiques	Les montants dus à l'ONG par les clients Etat et Collectivités publiques	
4115	Sous compte	Clients, organismes internationaux		
41151	Compte	Clients, organismes internationaux		

47	Cadre	Débiteurs et créiteurs divers	Les opérations en instance de régularisation et relatives aux créances et dettes liées à l'acquisition de titres, de charges non consommées, des produits constatés d'avance, des écarts sur opérations libellées en monnaies étrangères et des créances sur travaux non encore facturables.	Les charges imputables au compte Fournisseur ; Les produits imputables au compte Clients.
476	Divisionnaire	Charges constatées d'avance	Charges payées pendant l'exercice en cours mais concernant un exercice à venir. Par exemple, le paiement en 2005 du loyer de 2006 est une charge constatée d'avance.	
4761	Sous compte	Charges constatées d'avance		
47611	Compte	Charges constatées d'avance		
477	Divisionnaire	Produits constatés d'avance	Produits encaissés pendant l'exercice et concernant l'exercice ou les exercices à venir.	

4771	Sous compte	Produits constatés d'avance		
47711	Compte	Produits constatés d'avance		
5	Classe	Trésorerie		
52	Cadre	Banques	Les opérations financières effectuées entre l'ONG et les banques agréées.	
524	Divisionnaire	Banques Hors zone		
5241	Sous compte	Banques BICIGUI		
52411	Compte	Banque BICIGUI Labé	Les versements et les retraits effectués dans un compte domicilié auprès de la BICIGUI Labé	
5242	Sous compte	Banques SGBG		
52421	Compte	Banque SGBG Labé	Les versements et les retraits effectués dans un compte domicilié auprès de la SGBG Labé	
57	Cadre	Caisses	Les opérations d'encaissement et de paiement effectuées en espèces pour les besoins de l'ONG.	
571	Divisionnaire	Caisse Siège social		
5711	Sous compte	Caisse Siège social en GNF	Les versements et les retraits d'argent de la petite caisse du Siège de l'ONG	
57111	Compte	Caisse Siège social: Fonctionnement ONG		
57112	Compte	Caisse Siège social: projet PAONG		
57113	Compte	Caisse Siège social: projet PEGRN		
572	Divisionnaire	Caisse Antenne A		
5721	Sous compte	Caisse Antenne A en GNF		

			Les versements et les retraits d'argent de la petite caisse de l'Antenne A de l'ONG	
57211	Compte	Caisse Antenne A en GNF		
573	Divisionnaire	Caisse Antenne B		
5731	Sous compte	Caisse Antenne B en GNF		
57311	Compte	Caisse Antenne B en GNF		
58	Cadre	Régies d'avances, accreditifs et virements internes	Les montants des avances aux régisseurs, le montant des accreditifs (crédits ouverts par une banque dans une localité afin de permettre au représentant de l'ONG de couvrir ses besoins de trésorerie) ainsi que la régularisation des dites avances et le règlement des accreditifs.	
585	Divisionnaire	Virements de fonds		
5851	Sous compte	Virements de fonds		
58511	Compte	Virements de fonds		
588	Divisionnaire	Autres virements internes		
5881	Sous compte	Autres virements internes		
58811	Compte	Autres virements internes		
6	Classe	Comptes de charges des activités ordinaires	Les charges liées à l'activité ordinaire de l'ONG. Ces charges entrent dans la composition des coûts des produits et services de l'ONG.	
60	Cadre	Achats et variations de stocks		
605	Divisionnaire	Autres achats		
6051	Sous compte	Fournitures non stockables: Eau		
60511	Compte	Eau		

6052	Sous compte	Fournitures non stockables: Electricité		
60521	Compte	Electricité		
6053	Sous compte	Fournitures non stockables: Autres énergies		
60531	Compte	Carburant véhicules et motos		
60532	Compte	Carburant Groupe électrogène		
6054	Sous compte	Fournitures d'entretien non stockables	Achats de fournitures d'entretien des bureaux, des toilettes, etc.	
60541	Compte	Fournitures d'entretien		
6055	Sous compte	Fournitures de bureau non stockables		
60551	Compte	Fournitures de bureau		
6056	Sous compte	Achats de petit matériel et outillage		
60561	Compte	Achats de petit matériel et outillage		
6058	Sous compte	Achats de travaux, matériels et équipements		
60581	Compte	Achats de travaux, matériels et équipements		
61	Cadre	Transports	Le montant des charges de port ou transports engagés par l'ONG, à l'occasion des achats, des ventes, des déplacements de son personnel ou de l'expédition de plis.	Les consommations intermédiaires de biens et de services, lorsque l'ONG effectue des transports pour son propre compte : carburants, réparations de véhicules, etc. Dans ce cas, il faudra utiliser les comptes de charges correspondants.
614	Divisionnaire	Transports du personnel		
6141	Sous compte	Transports du personnel		
61411	Compte	Transports du personnel		

614	Divisionnaire	Transports de plis		
6141	Sous compte	Transports de plis		
61411	Compte	Transports de plis		
6181	Sous compte	Voyages et déplacements		
61811	Compte	Voyages et déplacements	Frais de voyages : billet d'avion y compris taxe d'embarquement ...	
62	Cadre	Services extérieurs A	Ces comptes enregistrent les montants des factures, paiements et rémunérations versés aux prestataires extérieurs à l'ONG et les éventuels rabais, remises et ristournes obtenus hors factures sur les services extérieurs consommés.	Les frais d'acquisition directement rattachables aux immobilisations.
622	Divisionnaire	Locations et charges locatives		
6221	Sous compte	Locations de terrains		
62211	Compte	Locations de terrains		
6222	Sous compte	Locations de bâtiments		
62221	Compte	Locations de bâtiments	Frais de location des bureaux et autres bâtiments mis à la disposition de l'ONG	
6223	Sous compte	Locations de matériels et outillages		
62231	Compte	Locations de matériels et outillages	Frais de location des matériels et outillages mis à la disposition de l'ONG	
624	Cadre	Entretiens, réparations et maintenance		
6241	Sous compte	Entretiens, réparations des biens immobiliers		
62411	Compte	Entretiens, réparations des biens immobiliers		

6242	Sous compte	Entretiens, réparations des biens mobiliers	Par exemple : frais d'entretiens et réparations des bureaux et bâtiments occupés par l'ONG.	
62421	Compte	Entretiens, réparations des biens mobiliers		
6243	Sous compte	Maintenance		
62431	Compte	Maintenance	Frais de maintenance des équipements	
6248	Sous compte	Autres entretiens et réparations		
62481	Compte	Autres entretiens et réparations		
625	Divisionnaire	Primes d'assurance		
6252	Sous compte	Assurances matériels de transport		
62521	Compte	Assurances matériels de transport		
626	Divisionnaire	Etudes, recherches et documentation		
6265	Sous compte	Documentation générale		
62651	Compte	Documentation générale		
6266	Sous compte	Documentation technique		
62661	Compte	Documentation technique	Frais d'achat de revues et autres documents techniques.	
627	Divisionnaire	Publicité, publications, relations publiques		
6271	Sous compte	Annonces, insertions		
62711	Compte	Annonces, insertions	Frais d'annonces et d'insertions dans les medias audio-visuel	
6274	Sous compte	Foires et expositions		
62741	Compte	Foires et expositions	Frais de tenue et de participation aux foires et expositions.	
6277	Sous compte	Frais de colloques, séminaires, conférences		

			Frais d'organisation de colloques, séminaires, conférences, tables rondes, ateliers, etc.	
62771	Compte	Frais de colloques, séminaires, conférences		
628	Divisionnaire	Frais de télécommunications		
6281	Sous compte	Frais de téléphone		
62811	Compte	Frais de téléphone		
6288	Sous compte	Autres frais de télécommunications		
62881	Compte	Autres frais de télécommunications		
63	Cadre	Services extérieurs B	Ces comptes enregistrent les montants des factures, paiements et rémunérations versés aux prestataires extérieurs à l'ONG et les éventuels rabais, remises et ristournes obtenus hors factures sur les services extérieurs consommés.	
631	Divisionnaire	Frais bancaires		
6318	Sous compte	Autres frais bancaires		
63181	Compte	Autres frais bancaires	Agios.	
632	Divisionnaire	Rémunérations d'intermédiaires et de conseils		
6324	Sous compte	Honoraires		
63241	Compte	Honoraires	Paiements faits en faveur de prestataires : avocats, consultants, etc.	
633	Divisionnaire	Frais de formation du personnel		
6331	Sous compte	Frais de formation du personnel		
63311	Compte	Frais de formation du personnel		
635	Divisionnaire	Cotisations		
6351	Sous compte	Cotisations		

63511	Compte	Cotisations		
			Ces comptes comptabilisent les charges correspondant aux versements obligatoires à l'Etat et aux Collectivités publiques	Les remboursements d'emprunts de l'Etat ; Les droits de douane relatifs à l'acquisition d'immobilisations ou à l'importation;
64	Cadre	Impôts et taxes		
646	Divisionnaire	Droits d'enregistrement		
6462	Sous compte	Droits de timbre		
64621	Compte	Droits de timbre		
6464	Sous compte	Vignettes		
64641	Compte	Vignettes	Taxe unique des véhicules, motos et autres engins.	
65	Cadre	Autres charges		
654	Divisionnaire	Valeurs comptables des cessions courantes d'immobilisations		
6541	Sous compte	Valeurs comptables des cessions courantes d'immobilisations		
65411	Compte	Valeurs comptables des cessions courantes d'immobilisations		
66	Cadre	Charges de personnel	Enregistrent les rémunérations du personnel de l'ONG : salaires, commissions, congés payés, primes, gratifications, indemnités de logement, charges sociales, avantages en nature, etc.	Les impôts sur les salaires ; les honoraires payés à des tiers non employés par l'ONG.
661	Divisionnaire	Rémunérations directes versées au personnel national		
6611	Sous compte	Appointements, salaires et commissions		
66111	Compte	Appointements, salaires et commissions		
6612	Sous compte	Primes et gratifications		

66121	Compte	Primes et gratifications		
6613	Sous compte	Congés payés		
66131	Compte	Congés payés		
6614	Sous compte	Indemnités de préavis, de licenciement et recherche d'embauche		
66141	Compte	Indemnités de préavis, de licenciement et recherche d'embauche		
663	Divisionnaire	Indemnités forfaitaires versées au personnel		
6638	Sous compte	Autres indemnités et avantages divers		
66381	Compte	Autres indemnités et avantages divers		
664	Divisionnaire	Charges sociales		
6641	Sous compte	Charges sociales sur rémunération du personnel national		
66411	Compte	Charges sociales sur rémunération du personnel national		
668	Divisionnaire	Autres charges sociales		
6684	Sous compte	Médecine du travail et pharmacie		
66841	Compte	Médecine du travail et pharmacie	Charges médicales et de pharmacie au bénéfice du personnel.	
68	Cadre	Dotations aux amortissements	Enregistrent, au titre de l'année en cours, les dotations aux amortissements.	Les dotations aux provisions ; Les dotations aux amortissements hors activités ordinaires.
681	Divisionnaire	Dotations aux amortissements d'exploitation		
6812	Sous compte	Dotations aux amortissements des immobilisations incorporelles		

68121	Compte	Dotations aux amortissements des immobilisations incorporelles		
6813	Sous compte	Dotations aux amortissements des immobilisations corporelles		
7	Classe	Comptes de produits des activités ordinaires	Ces comptes enregistrent les produits liés à l'activité ordinaire de l'ONG. Ils résultent en principe de la vente de biens ou de services, de la production de biens ou de services non encore vendus ou livrés à soi-même. Tous les produits relatifs à l'exercice en cours doivent y être rattachés.	
70	Cadre	Ventes	Ces comptes enregistrent les recettes provenant des ventes de travaux effectués et des services rendus à des tiers par l'ONG.	Les Subventions d'exploitation compensatrices d'insuffisance de tarifs.
705	Divisionnaire	Travaux facturés		
7051	Sous compte	Travaux facturés		
70511	Compte	Travaux facturés A		
70512	Compte	Travaux facturés B		
706	Sous compte	Services vendus		
7061	Sous compte	Services vendus		
70611	Compte	Services vendus A		
70612	Compte	Services vendus B		
707	Divisionnaire	Produits accessoires		
7078	Sous compte	Autres produits accessoires		
70781	Compte	Autres produits accessoires		

71	Cadre	Subventions d'exploitation	Les aides financières accordées par l'Etat guinéens, les Etats étrangers, les Collectivités publiques ou des tiers. Elles sont destinées à compenser l'insuffisance du prix de vente administré ou à faire face à des charges d'exploitation.	Les fonds de dotation ; Les subventions d'équipement ou d'investissement
718	Divisionnaire	Autres subventions d'exploitation		
7182	Sous compte	Autres subventions d'exploitation versées par les organismes internationaux		
71821	Compte	Autres subventions d'exploitation versées par PAONG		
71822	Compte	Autres subventions d'exploitation versées par ...		
75	Cadre	Autres produits	Ce sont les produits divers qui ne sont ni des recettes normales ni des subventions mais qui relèvent néanmoins des activités ordinaires de l'ONG.	
754	Divisionnaire	Produits des cessions courantes d'immobilisations		
7541	Sous compte	Produits des cessions courantes d'immobilisations		

			Ce compte enregistre le prix de cession des immobilisations lorsque ces cessions présentent un caractère ordinaire en raison des politiques de désinvestissement et de renouvellement des immobilisations.	
75411	Compte	Produits des cessions courantes d'immobilisations		
758	Divisionnaire	Produits divers		
7583	Sous compte	Produits divers: cotisations des membres		
75831	Compte	Produits divers: cotisations des membres	Les revenus de cotisations encaissés	Les droits d'adhésion qui sont enregistrés au compte 10

## Annexe 9 :

### SCHEMAS DE COMPTABILISATION :

- **La production de biens et services, d'où la nécessité de la facturation des services produits**

#### Exemple

Le PNMLS vient de réaliser une activité de sensibilisation sur le SIDA et a produit une facture et l'a expédié à son client.

Le 10 janvier, elle reçoit un paiement partiel de 3 000 000 F.

T.A.F. :

- Enregistrer

<b>Transaction comptable</b>			
<b>Libellé</b>	<b>Imputation</b>	<b>Montant</b>	
	<b>Compte ONG</b>	<b>Débit</b>	<b>Crédit</b>
Banque encaissement recettes sensibilisation	52421	3000000	
Services vendus - encaissement recettes sensibilisation	70611		3000000
<b>TOTAL</b>		<b>3000000</b>	<b>3000000</b>

- **Les membres des projets : le versement de leurs droits d'adhésion et des cotisations annuelles**

#### Exemple

Lors de son A.G. annuelle le 4 janvier 2009, le PNMLS a enregistré l'adhésion de 5 nouveaux membres qui se sont acquittés de leurs droits d'adhésion fixés à 100 000F par personne. Le Trésorier du C.A. vous verse la somme de 2 500 000F représentant les cotisations annuelles 2009. Par la même occasion, il vous informe qu'un versement complémentaire de 350 000F est attendu avant la fin de l'année.

T.A.F :

- Enregistrer les opérations

<b>Transaction comptable</b>					
<b>Libellé</b>		<b>Imputation</b>		<b>Montant</b>	
		<b>Compte PROJET</b>		<b>Débit</b>	<b>Crédit</b>
Banque- adhésion 5 membres			52421	500000	
Droits d'adhésion- adhésion 5 membres			10141		500000
Banque- cotisations 2009			52421	2500000	
Cotisations- versement cotisations 2009			75831		2500000
<b>TOTAL</b>				<b>3000000</b>	<b>3000000</b>

- les missions effectuées par le personnel et les membres dans le cadre des activités du projet

Exemple

Le 4 février 2009, le Directeur approuve un budget de mission d'activités au compte de l'ONG pour le mois de février 2009 qui est approuvé le même jour.

Le 7 février 2009, le chèque est émis. Montant : 505 000F

T.A.F :

Enregistrer les opérations

<b>Transaction comptable</b>					
<b>Libellé</b>		<b>Imputation</b>		<b>Montant</b>	
		<b>Projet</b>	<b>Compte ONG</b>	<b>Débit</b>	<b>Crédit</b>
Avance mission ONG Février 2009			58811	505 000	
Avance mission ONG Février 2010			52421		505 000
<b>TOTAL</b>				<b>505 000</b>	<b>505 000</b>

## ▪ Les achats de biens et services

### Descriptif de la séquence

La procédure d'acquisition et de réalisations des immobilisations est déjà décrite dans la Procédure de Passation des Marchés.

Dans le cadre de l'achat de biens et de services, la comptabilité est chargée d'effectuer les opérations ci-après :

- Vérifier la livraison effective des biens et services achetés ;
- Vérifier la conformité des pièces justificatives (factures, Bon de commande, Bon de livraison) ;
- Les achats effectués sur la base de pièces comptables non conformes seront rejetés par la comptabilité du projet.

### Méthode de comptabilisation

Après avoir effectué les vérifications nécessaires, le comptable :

- Enregistre l'engagement dans le JOURNAL DES ACHATS ;
- Mentionne le numéro de l'enregistrement de l'écriture sur la fiche d'imputation comptable ; la catégorie de dépenses et la composante

### Exemple

Le 29 Aout 2009, le Coordinateur du projet prépare une fiche d'engagement de dépenses pour l'achat des supports d'animation conçus par un Consultant de la ville. La dépense est approuvée par le Directeur exécutif et le cheque est fait. Montant : 500 000F.

N'ayant pas d'expertise interne dans les thèmes de sensibilisation, le PNMLS décide de contracter avec un consultant formateur chargé de former et superviser les animateurs du programme. Montant des honoraires : 500 000F par mois.

### **T.A.F :**

- Enregistrer les opérations



Transaction comptable			
Libellé	Imputation	Montant	
	Compte ONG	Débit	Crédit
Sensibilisation à la radio rurale	62711	150000	
Réalisation support campagne sensibilisation	62711	150000	
Honoraire animateur sensibilisation	63241	200000	
Banque -	52411		500000
<b>TOTAL</b>		<b>500000</b>	<b>500000</b>

▪ **Les subventions reçues des partenaires**

Exemple

Après des difficiles et longues négociations avec son partenaire l'USAID, le PNMLS encaisse, le 20/01/09, l'avance de 33 241 500F. Le financement concerne un projet sur la sensibilisation sur le Sida à KOLDA, MATAM et KAOLACK dont le Budget sera réparti du 1<sup>er</sup> février au 31 juillet 2009:

**T.A.F :**

Enregistrer les opérations

Transaction comptable			
Libellé	Imputation	Montant	
	Compte ONG	Débit	Crédit
Banque- encaissement avance USAID	52411	33241 500	
Subvention- encaissement avance USAID	71821		8 241 500
Subvention- encaissement subvention USAID	14171		25000 000
<b>TOTAL</b>		<b>33241 500</b>	<b>33241 500</b>

▪ **Les mouvements d'entrée et de sortie de fonds**

Il sera tenu au niveau de chaque unité comptable un registre de caisse qui enregistre au jour le jour toutes les transactions effectuées en espèces.

La gestion comptable est faite à travers :

la vérification des pièces justificatives, la conformité des signatures des personnes habilitées à ordonner des décaissements en espèces, l'enregistrement du décaissement dans le registre de caisse, la saisie dans le logiciel comptable de la transaction et l'affectation d'un numéro d'ordre à la pièce.

Exemple

Le 29 janvier 2009, sur proposition du comptable, la Direction autorise la mise en place d'une petite caisse pour les activités à hauteur de 200 000F. Toutes les dépenses inférieures à 50 000F seront réglées par cette caisse.

**T.A.F :**

Enregistrer les opérations

<b>Transaction comptable</b>			
<b>Libellé</b>	<b>Imputation</b>	<b>Montant</b>	
	<b>Compte ONG</b>	<b>Débit</b>	<b>Crédit</b>
Approvisionnement petite caisse	58511	200000	
Banque - Approvisionnement petite caisse	52411		200000
<b>TOTAL</b>		<b>200000</b>	<b>200000</b>

▪ **La gestion du personnel du projet**

L'Agence Fiduciaire vérifiera sur une base mensuelle la paie du personnel du SECNLS effectuée par la Direction Financière. L'établissement de la paie passe par les étapes suivantes :

- Regroupement des éléments de la paie (pointage du personnel, taux journalier, fichier du personnel, etc.) ;
- Calcul de la paie en effectuant les retenues édictées par la législation sénégalaise ;
- Établissement du bulletin de salaire sur la base du logiciel de paie utilisé ;
- Enregistrement dans le journal

- Effectuer dans les délais appropriés la paie du personnel et le reversement des retenues aux organismes bénéficiaires.

Exemple

Le livre de paie suivant concerne le mois d'aout 2009

Journaliser le règlement des acomptes et avances le 14 aout 2009 en espèces

Le livre de paie d'aout

Le règlement par chèque le 31 Aout des salaires et oppositions

PNMLS	AOUT 2009	
	Mr DIOP	
<b>Base</b>		<b>155 000</b>
HS		15 918
PRIME		16 532
<b>Brut Social</b>		<b>187 450</b>
Avantages en nature	15 000	
Brut Fiscal	195 450	
Retraite Régime Général	10 497	
Retraite Régime Cadre	4 499	
IPM	3 400	
TRIMPF	1 000	
I/R	17 570	
Acomptes	30 000	
Avances	10 000	
<b>TOTAL RETENUES</b>		<b>76 966</b>
Salaire NET		110 484
Prime transport		11 910
<b>Net à Payer</b>		<b>122 394</b>

**JOURNAL DU LIVRE DE PAIE**

<b>Transaction comptable</b>					
<b>Libellé</b>	<b>Imputation</b>			<b>Montant</b>	
	<b>Projet</b>	<b>Compte</b>	<b>Projet</b>	<b>Débit</b>	<b>Crédit</b>
Personnel, avances et acomptes		42171		40 000	
Caisse		58511			40 000
<b>Acomptes et avances du 14 /08/2009</b>					
Personnel, rémunérations dues		42241		76 966	
Personnel, avances et acomptes		42171			40000
Caisse de retraite RG		43131			10497
Caisse de retraite RC		43141			4499
Mutuelle		43313			3400
Etat, impôts retenus		44781			18570
<b>Livre de Paie 2009</b>					
Personnel, rémunérations dues		42241		122394	
Banque		52411			122394
		Règlement salaires et oppositions			

▪ **La gestion budgétaire**

Dès la signature d'une convention de financement entre le SEN ; l'AF et un organisme bénéficiaire, la comptabilité procède au montage d'un budget opérationnel qui est articulé à travers les rubriques et lignes budgétaires prévues dans le plan d'action remis par l'organisme.

Exemple

Dresser la prévision budgétaire de l'année 2009 concernant le financement de 36 935 000 FCFA de l'USAID sur le projet de sensibilisation de la population face au SIDA. Le projet s'étendra sur une durée de six mois et débutera en février.

## Prévisions budgétaires Projet Sensibilisation sur le Sida à Kaolack, Matam et Kolda

Période du 1er janvier 2009 au 31 décembre 2009

	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	TOTAL
<b>Solde encaisse au début</b>	0	28 506 500	1 006 500	-193 500	2 300 000	1 100 000	0
<b>ENCAISSEMENTS</b>							
Subvention USAID	33 241 500			3 693 500			36 935 000
<b>Total revenus</b>	<b>33 241 500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3 693 500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>36 935 000</b>
<b>DÉCAISSEMENTS</b>							0
<b>1.0 ÉTUDE PRÉALABLE ENVIRONNEMENTALE</b>	<b>350 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>350 000</b>
<b>1.1 Collecte de données</b>	<b>100 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>100 000</b>
1.1 Rencontres de travail	100 000						100 000
<b>1.2 Élaboration de l'étude</b>	<b>250 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>250 000</b>
1.2 Rédaction du document	250 000						250 000
<b>2.0 RENFORCEMENT ET SENSIBILISATION</b>	<b>475 000</b>	<b>1 775 000</b>	<b>475 000</b>	<b>475 000</b>	<b>475 000</b>	<b>475 000</b>	<b>4 150 000</b>
<b>2.1 Renforcement</b>	<b>0</b>	<b>1 300 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1 300 000</b>
2.1.1 Formation du personnel technique		450 000					450 000
2.1.2 Honoraire des formateurs		500 000					500 000
2.1.3 Location salle de formation		150 000					150 000
2.1.4 Matériels et supports pédagogiques		200 000					200 000
<b>2.2 Sensibilisation</b>	<b>475 000</b>	<b>475 000</b>	<b>475 000</b>	<b>475 000</b>	<b>475 000</b>	<b>475 000</b>	<b>2 850 000</b>
2.2.1 Émissions radio rurale (population)	125 000	125 000	125 000	125 000	125 000	125 000	750 000
2.2.2 Supports informations (tract)	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	900 000
2.2.5 Honoraire animateurs	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	200 000	1 200 000
<b>3.0 SERVICE DE COLLECTE DES MEDICAMENTS</b>	<b>3 910 000</b>	<b>25 725 000</b>	<b>725 000</b>	<b>725 000</b>	<b>725 000</b>	<b>625 000</b>	<b>32 435 000</b>
<b>3.1 Équipements</b>	<b>0</b>	<b>25 100 000</b>	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>	<b>0</b>	<b>25 400 000</b>
3.1.1 Ambulance		20 000 000					20 000 000
3.1.2 Chaises		1 500 000					1 500 000
3.1.3 Seringues		3 000 000					3 000 000
3.1.4 Petits matériels		500 000					500 000
3.1.5 Fonctionnement et entretien		100 000	100 000	100 000	100 000		400 000

<b>3.2 Aménagement des sites</b>	<b>3 910 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>3 910 000</b>
3.2.1 Acquisition du site	3 000 000						3 000 000
3.2.2 Matériaux aménagement	560 000						560 000
3.2.3 Main d'œuvre spécialisée	350 000						350 000
<b>3.3 Collecte des informations sur les malades</b>	<b>0</b>	<b>625 000</b>	<b>625 000</b>	<b>625 000</b>	<b>625 000</b>	<b>625 000</b>	<b>3 125 000</b>
3.3.1 Coordonnateur des opérations		350 000	350 000	350 000	350 000	350 000	1 750 000
3.3.2 Conducteur voitures		150 000	150 000	150 000	150 000	150 000	750 000
3.3.3 Manœuvre du service de collecte		125 000	125 000	125 000	125 000	125 000	625 000
<b>4.0 FRAIS DE GESTION (10%)</b>	<b>473 500</b>	<b>2 750 000</b>	<b>120 000</b>	<b>120 000</b>	<b>120 000</b>	<b>110 000</b>	<b>3 693 500</b>
4.1 Frais de gestion	473 500	2 750 000	120 000	120 000	120 000	110 000	3 693 500
<b>Total des décaissements</b>	<b>4 735 000</b>	<b>27 500 000</b>	<b>1 200 000</b>	<b>1 200 000</b>	<b>1 200 000</b>	<b>1 100 000</b>	<b>36 935 000</b>
<b>Bénéfice net (perte)</b>	<b>28 506 500</b>	<b>-27 500 000</b>	<b>-1 200 000</b>	<b>2 493 500</b>	<b>-1 200 000</b>	<b>-1 100 000</b>	<b>0</b>
<b>Solde encaisse à la fin</b>	<b>28 506 500</b>	<b>1 006 500</b>	<b>-193 500</b>	<b>2 300 000</b>	<b>1 100 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## **BIBLIOGRAPHIE**

### **Ouvrages**

1. **André ERSA** (2002), *Précis de comptabilité SYSCOA Tome 1*, Saint PAUL, p. 233
2. **BARRES J.F, BILLAZ R. DUFUMIER M. ET GENTIL D.** (1981), *Méthodes d'évaluation des projets*, AFIRD, AMIRA, Paris, p. 106
3. **Basil Edward Cracknell** (1996), *L'évaluation des projets de développement*, Sages publications, p.388
4. **BAUM W.C ET TOLBERT M.S.** (1987), *Investir dans le Développement*, Economica, Paris, p. 98
5. **Christian GOUJET, Christian et Christiane RAULET** (1996), *Comptabilité Analytique et contrôle de gestion*, DUNOD, Paris, p. 344
6. **Christian et Christiane RAULET** (2003), *Gestion et comptabilité des sociétés commerciales*, DUNOD, Paris, p. 346
7. **Etienne CLET et Henri-Pierre MADERS** ( Directeurs Associés dans le même cabinet de conseil spécialisé dans l'assistance à maîtrise d'ouvrage déléguée de grands projets) (2005), *Pratiquer la conduite de projet*, Editions d'Organisation, Paris, p.243
8. **GITTINGER J.P.** (1985), *Analyse Economique des Projets Agricoles – 2<sup>e</sup> Edition*, Economica, Paris, p. 113
9. **GASPER D.** (1998), *Gestion du cycle de projet : carences et aléas du cadre logique*, Le Courrier N°173, Institute of social studies (I.S.S), La Hayes, p. 173
10. **John KOTTER et Holder RATHGEBER** (2008), *Alerte sur la banquise ! Réussir le changement dans n'importe quelles conditions*, Pearson Education France, Paris, p. 144

11. **Knoepfel, P. et Münster, M.** (2004), *Guide des outils d'évaluation de projets selon le développement durable*, Office fédéral du Développement territorial (ARE), Berne, Suisse, p. 98

12. **Robert MAESO, André PHILIPPS et Christian RAULET** (2007), *Comptabilité financière- comptabilité générale*, DUNOD, p. 218

13. **Vincent GIARD** (Professeur à l'Université Paris-Dauphine) (1991), *Gestion des projets*, ECONOMICA, Paris, p.160

### Rapports et documents

14. **ADMINISTRATION GENERALE DE LA COOPERATION AU DEVELOPPEMENT (AGCD)** (1991), *Manuel pour l'application de la planification des interventions par objectifs – 2<sup>ème</sup> Edition*, Bruxelles

15. **Agence canadienne de développement international** (1981) *Guide d'utilisation de la Méthode du Cadre Logique dans la gestion et l'évaluation des projets de coopération de l'Agence canadienne de développement international*, Toronto: ACDI.

16. **Annie BRASSARD** (Centre Québécois de Développement durable) (2007), *L'analyse des projets dans une perspective de développement durable*, p. 39

17. **BANQUE EUROPEENNE D'INVESTISSEMENT (BEI) 2001 – Le cycle du projet à la Banque européenne d'investissement – Publication destinée à informer le Public**

18. **Centre Canadien d'Étude et de Coopération Internationale (CECI)** (2005), *Gestion comptable et financière des projets*, Conception et animation **Alpha Oumar BAH** Consultant/formateur en collaboration avec **Simon Martineau et Josée Bélanger**

19. **COMMISSION EUROPEENNE** (2001) – *Manuel Gestion du Cycle de Projet : Guide récapitulatif des formateurs – Version 1.1.*, Unité Evaluation de l'Office de Coopération Européen, Bruxelles.

20. **Commission Européenne** (2001), *Manuel Gestion du Cycle de Projet*, Manuel No.2 Unité Evaluation de l'Office de Coopération Européen, Bruxelles

**21. Commission des communautés européennes (CCE) (1993) *Gestion du cycle de projet, approche intégrée et cadre logique*, Bruxelles: Commission des communautés européennes, série méthode et instrument pour la gestion du cycle de projet, n 1.**

**22. Document d'évaluation de la Banque Mondiale Rapport n° 23094-SE**

**23. Dictionnaire de Management de projet (4<sup>e</sup> édition) Ouvrage Collectif AFITEP**

**24. Manuel de procédures du Projet du PNMLS**

**25. Manuel Gestion de projet de l'USAID (2003)**

**26. Manuel Gestion de projet du (CNEP) Centre National d'Evaluation des Projets (1992)**

**Mémoires :**

**27. KOUASSI Blaise, MPTCF 2006 : Audit comptable et financier des projets de développement, p.69**

**28. Soukeynatou FAYE SOME, MPGEO 2004 : Contribution à l'amélioration de la gestion administrative, financière et comptable des projets de recherche agricole à l'ISRA : cas du Projet Jachère / CRA de Bambey, p.76**

**Cours :**

**29. Abou Wellé : Audit des projets, CESAG 2009**

**Internet :**

**30. <http://www.google.com> : consulté le 18 Aout 2009**